



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL

**UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA**

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN QUE PERMITA ROBUSTECER EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN CHILE – CASO APLICADO: PRENDE CONSULTING

Tesina de Grado presentada por
Felipe Francisco Hernández Contreras
Como requisito para optar al grado de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Mg. Francisco Lagos Peralta

Abril de 2023

TÍTULO DE TESINA: “DISEÑO Y VALIDACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN QUE PERMITA ROBUSTECER EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN CHILE – CASO APLICADO: PRENDE CONSULTING”

AUTOR: Felipe Francisco Hernández Contreras

TRABAJO DE TESINA, presentado 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: Mg. Francisco Lagos Peralta.
Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Santiago, abril 2023

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

Nombre: Felipe Francisco Hernández Contreras

Fecha: 18 de abril de 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El 99% de las empresas en Chile y Latam son PYMES, pero aportan con un número no mayor al 20% al PIB de su país. Esto también se traduce en que éste tipo de empresas no tiene grandes niveles de exportaciones, las que en el caso de Chile, no superan el 1,6% del total de compañías. La principal razón de éste problema radica en la baja productividad que las organizaciones poseen, que hace que entren en un círculo vicioso de baja productividad, bajos salarios y bajo desarrollo de carrera, lo que impide que la situación pueda cambiar.

Existen modelos de gestión que permiten que las PYMES puedan mejorar esta situación, los que junto a la implementación de mayor tecnología, innovación y mejora de sus procesos, pueden lograr aumentar su productividad. En particular, se expone el diseño e implementación de un modelo de gestión diferente a los tradicionales, en el cual la alineación de los equipos de trabajo es fundamental para lograr los objetivos de la empresa.

El modelo propuesto permite adecuarse de una manera bastante particular al desarrollo de una empresa PYME, permitiendo entregarle visiones que no tenía en sus planes, como es la mirada del largo plazo, pero sin descuidar el día a día. Si bien el modelo propuesto es una herramienta robusta, sin el apoyo de los socios de la empresa, tecnología y mejora de procesos, no es posible implementarla. Además, es recomendable implementar éste modelo en empresas que posean una cantidad mínima de personas, con el fin de aumentar la eficiencia a través de la alineación de los equipos.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos específicos	10
4. ALCANCES DEL ESTUDIO	11
5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	11
• 7. ESTADO DEL ARTE.....	12
7.1 Antecedente del Estado del Arte	12
7.2 Marco Teórico del Estado del Arte	26
7.2.1 Balanced Scorecard	26
7.2.2 Alineación Total	29
• 8. DESARROLLO.....	52
• 9. CONCLUSIONES.....	82
• 10. BIBLIOGRAFÍA.....	85
• Bibliografía	85
• Webgrafía.....	85
• 11. ANEXOS.....	86

Tabla de Tablas

Tabla 1 Reporte de Enfoque	43
Tabla 2 Reporte de Retroalimentación	44
Tabla 3 Reporte de Gestión	44
Tabla 4 Habilidades y evaluaciones Críticas de un responsable	47
Tabla 5 Actividades Críticas FCE ventas para Prende Consulting	76
Tabla 6 Actividades Críticas de FCE a cumplir por encargado de mesa de Repuestos de un taller mecánico de desabolladura y pintura.....	77
Tabla 7 Actividades críticas evaluadas de FCE's del responsable de área de repuestos en un taller mecánico.	77

Tabla de Cuadros

Cuadro 1 Niveles de Desempeño	46
Cuadro 2 Glosario de Responsabilidades	69
Cuadro 3 Mapa de responsabilidades de Prende Consulting	70
Cuadro 4 Reporte RUTA de Enfoque	72
Cuadro 5 Reporte RUTA de Retroalimentación	73
Cuadro 6 Reporte RUTA de Gestión	73
Cuadro 7 Matriz de Desempeño	75

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Criterios utilizados para clasificar a las empresas por tamaño en América Latina.....	13
Ilustración 2: Países más competitivos de América Latina.....	16
Ilustración 3: Etapas de una empresa en base a su nivel de desarrollo.	19
Ilustración 4 Mapa estratégico de Southwest Airlines.....	27
Ilustración 5 Mapa Estratégico tipo.....	28
Ilustración 6 Ramas principales del Árbol de la Visión	32
Ilustración 7 Subindicadores Árbol de la Visión	32
Ilustración 8 Mapa de la Alineación	37
Ilustración 9 Mapa de Comportamientos positivos puntuales.....	49
Ilustración 10 Canvas Prende Consulting	54
Ilustración 11 Etapas del MAG.....	55
Ilustración 12 Mapa estratégico Tipo.....	58
Ilustración 13 Mapa Estratégico Empresa Prende Consulting	59
Ilustración 14 Mapa estratégico de empresa ligada al Servicio Automotriz	60
Ilustración 15 Mapa Estratégico de Empresa de Ingeniería que le presta servicios a la minería	61
Ilustración 16 Raíces de la Visión para empresa Prende Consulting.....	63
Ilustración 17 Árbol de la Estrategia Tipo	66
Ilustración 18 Árbol de la Estrategia, Prende Consulting.....	67
Ilustración 19 Raíces de la Visión y Árbol de la Estrategia de Prende Consulting	68

1. INTRODUCCIÓN

Este estudio permitirá analizar a las PYMES desde una perspectiva de la gestión que ellas realizan a nivel interno. Se analizará cuán productivas son, tanto en Chile como en Latinoamérica y cuáles son las principales razones de la productividad actual que tienen.

Se analizarán también distintos modelos de gestión que puedan adecuarse de la mejor manera posible a la realidad PYME, con el fin de evaluar cómo podría afectar su productividad y alineación en el logro de sus objetivos.

Una vez realizado el análisis, se diseñará e implementará un modelo de gestión nuevo, que se adecúe de la mejor manera a las PYMES tanto en Chile como Latam. Se expondrán ejemplos reales de su aplicación en distintas empresas chilenas que pertenecen al segmento PYME.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Actualmente el 99% de las empresas en Chile son PYMES. Sin embargo, el aporte de éstas al PIB sólo alcanza a un 17%, comparado con el 83% de lo que aportan las empresas grandes.

Según datos del Ministerio de Economía, las PYMES son 6 veces menos productivas que una gran empresa en Chile (gran empresa equivale a ventas anuales que superan las UF 100.000), lo que en gran parte explica el bajo aporte per cápita que hacen a la economía chilena. Si se compara con el aporte que este tipo de empresas realiza en USA, ésta alcanza el 50%.

Gran parte de las razones del por qué las PYMES no son lo suficientemente productivas es porque a raíz de su naturaleza, no existen procesos formalizados, ni personal que pueda estar alineado con la estrategia que tienen los socios en la empresa, la que muchas veces ni siquiera existe, por lo que básicamente viven del presente sin un objetivo claro donde apuntar.

Eso hace que vivan principalmente del día a día, lo que les impide tener tiempo y recursos para mejorar sus procesos, digitalizarse o pensar en el largo plazo. Labores que son fundamentales para alcanzar la sostenibilidad en el tiempo.

Estos problemas inciden directamente en los dueños o socios de la empresa, en el cual a raíz de la situación que viven, se ven imposibilitadas de poder avanzar como quisieran, ya que no poseen ni la liquidez necesaria, ni tampoco el tiempo para poder implementar mejoras. Lo que termina resultando en que estos socios muchas veces terminan siendo esclavos de su propia empresa, ya que no pueden salirse de la operación para hacer crecer su emprendimiento.

Para poder mejorar estos aspectos, las empresas tienen la posibilidad de recurrir a consultoras tradicionales, pero su valor por este servicio es mucho mayor al que podrían pagar. Aún cuando existen consultoras enfocadas en PYMES, pero estas están especializadas en áreas como la tributaria y contable.

Debido a todo esto, existe una eventual laguna azul en las PYMES en Latinoamérica, ya que muy pocas empresas realizan labores de consultoría

relacionada con la gestión y con mejora de procesos, por lo que la oportunidad de poder diseñar un modelo adecuado a su realidad y que permita mejorar la gestión de estas empresas, tiene un gran potencial.

Esta oportunidad se tiene que basar en que debe el modelo permitir mejorar las ventas y el margen de las empresas en las que se le realiza el servicio, ya que son las únicas variables que se pueden medir con certeza en este tipo de compañías.

Finalmente, lo que busca este estudio es diseñar y validar un nuevo modelo de gestión que busque la alineación de todas las variables que compone una empresa: la misión, visión, objetivos, estrategia, habilidades y cultura, dada la oportunidad de negocio que existe en un nicho no explotado y con una gran capacidad de crecimiento.

3. OBJETIVOS

Sobre la base de lo exployado en los puntos anteriores, los objetivos de la Tesina a desarrollar serán los siguientes:

3.1 Objetivo General

Diseñar y validar una nueva metodología para la implementación de un sistema de control de gestión enfocados en PYMES de Latam.

3.2 Objetivos específicos

Para el logro del Objetivo general se proponen los siguientes objetivos específicos:

Objetivo 1: Analizar situación del mercado de PYMES en Chile y Latam, que permita validar el nivel de productividad que estas empresas poseen y la potencialidad de aplicar esta metodología en el mercado.

Objetivo 2: Identificar y evaluar los modelos de gestión adecuados para poder desarrollar un modelo de gestión propio.

Objetivo 3: Diseñar y validar un nuevo modelo de gestión que permita generar mayores impactos a las PYMES a través de la alineación, aplicándolo en la empresa Prende Consulting.

4. ALCANCES DEL ESTUDIO

Este estudio abarca el rango de acción de todas las empresas PYMES en Chile y Latam, independiente del sector económico donde ejerzan sus actividades.

El tipo de alcance que considera, tiene relación a la etapa del estudio que deberá ser considerada. Para el análisis de la situación actual, el tipo de estudio será de carácter correlacional y explicativo, ya que se busca determinar las problemáticas que poseen las PYMES actualmente, y qué tan grande es el potencial para implementar un nuevo modelo de gestión que las ayude a crecer.

Por otro lado, dado que se diseñará un nuevo modelo de gestión que no existe en el mercado, el alcance será del tipo exploratorio, puesto que se analizarán las nuevas metodologías aplicadas en un caso específico y las repercusiones que este modelo puede tener para ser extrapolable a otras empresas de tamaños similares.

5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Para el desarrollo del trabajo se tienen contempladas la siguientes estrategias para abordar este estudio:

1. Análisis de la situación actual (macro y micro entorno) de Chile y Latam.
2. Identificación de Oportunidades y Amenazas en ese mercado.
3. Análisis de modelos de gestión que puedan ser aplicados para esta industria.

4. Definición de la nueva metodología a aplicar.
5. Aplicación del nuevo modelo de gestión en empresa Prende Consulting.
6. Análisis de las consideraciones a tener en cuenta en la aplicación de este modelo.

- **7. ESTADO DEL ARTE**

7.1 Antecedente del Estado del Arte

En América Latina no existe una categorización empresarial única y válida para todo el conjunto de países. Cada nación ha definido su propio clasificador utilizando variables como número de trabajadores, ventas anuales, activos totales, inversión y combinaciones, entre algunas de ellas. Además, existen países que ostentan dos clasificaciones, dependiendo de sus fines, ya sea para cuestiones legales, de apoyo financiero, estadísticos, de exportación, entre otros.

Por si no fuera suficiente esa complejidad, en algunas casos se clasifica a las empresas por sector, como por ejemplo Argentina y México; en otros se definen dos tipos de mediana empresa (Argentina) y se hacen clasificaciones especiales de micro y pequeñas empresas (mipes) (Brasil y Perú); de igual forma existen combinaciones de variables (México y Guatemala); y, para la valoración de los ingresos, existe una variedad de parámetros como monedas de cada país, dólares de Estados Unidos, salarios mínimos vigentes, unidades de fomento (Chile), etcétera. (Gonzalez & Becerra, 2021, pág. 3)

Los criterios para clasificar las empresas en América Latina son varios. En el cuadro 1 se presenta un resumen de estos por país, los cuales son ventas, número de trabajadores, monto de activos, patrimonio neto e ingresos brutos anuales, donde el 90% de las naciones consideran el criterio de número de trabajadores, 60% las ventas, 35% el monto de activos, 10% los ingresos brutos anuales y 5% el patrimonio neto (Cardozo et al., 2012).

Esta falta de uniformidad de criterios conlleva a múltiples problemas que devienen en inconvenientes no solo de información, sino de diseño e implementación de políticas multinacionales de fomento y financiamiento para las pymes. Sin ignorar las diferencias estructurales que existen, un reto importante en esta materia es lograr una definición única para la región, la cual podría, a partir del número de trabajadores y ventas brutas anuales, estratificar a las empresas por sector productivo utilizando una unidad de valor homogénea, que podría ser el dólar, euro o alguna otra divisa internacional (oro, plata, criptomoneda, etcétera). (Gonzalez & Becerra, 2021, pág. 5)

Ilustración 1. Criterios utilizados para clasificar a las empresas por tamaño en América Latina

País / Criterio	Número de trabajadores	Ventas anuales (\$)	Activos totales	Inversión
Argentina	X	X		
Belice	X	X		X
Bolivia	X	X	X	
Brasil	X	X		
Chile	X	X		
Colombia	X		X	
Costa Rica	X	X	X	
Ecuador	X	X	X	
El Salvador	X	X		
Guatemala	X	X	X	
Honduras	X			
México	X	X		
Nicaragua	X	X	X	
Panamá	X	X		
Paraguay	X	X	X	
Perú	X	X		
República Dominicana	X	X		
Uruguay	X	X	X	
Venezuela	X	X		

Diferencias de productividad y salarios

Aunque la realidad socioeconómica tiene profundas diferencias entre los países de América Latina, existen algunas características empresariales que sí pueden ser generalizadas. La estructura de producción, medida por el valor que genera, está altamente concentrada en las grandes empresas que sostienen un diferencial productivo respecto a las empresas de menor tamaño. Además, son las grandes compañías, compuestas principalmente por inversión extranjera directa, las que mayor participación tienen en las exportaciones y, por su nivel de competitividad, pueden aprovechar de forma sostenible las ventajas que ofrece el mercado global.

Otro aspecto que se relaciona directamente con la productividad es el salario. Según la teoría económica convencional, en una economía competitiva, los factores de producción (tierra, trabajo y capital) se pagan por su producto marginal (Dornbusch, 2009). Entonces, los salarios (precio del trabajo) son la expresión de la productividad, por lo que a mayor producto generado por el trabajo mayor salario. Es decir, a mayor productividad, mayor salario.

Al respecto, existe suficiente evidencia empírica que valida la relación productividad/salario en las empresas. En los países que integran la OECD (Organization for Economic Co-operation and Development, por sus siglas en inglés), las pymes (incluidas las microempresas) pagan a sus empleados un 20% menos que las grandes empresas (OECD, 2019); mientras en América Latina, el salario promedio en las mipymes es un 60% menos que el de las grandes empresas (Correa et al., 2019a); en ambos casos la explicación son las brechas de productividad entre los diferentes estratos empresariales. (Gonzalez & Becerra, 2021, pág. 21).

La baja productividad que se presenta en las empresas latinoamericanas se debe también a una paradoja de la apertura comercial que ocurrió desde comienzos de los '80, momento en el que se incentivó a la explotación de pocas industrias (el cobre por ejemplo), sin realmente incentivar que éstas tuvieran un valor agregado, además de dejar de lado el resto de las industrias, las que en muchos casos se

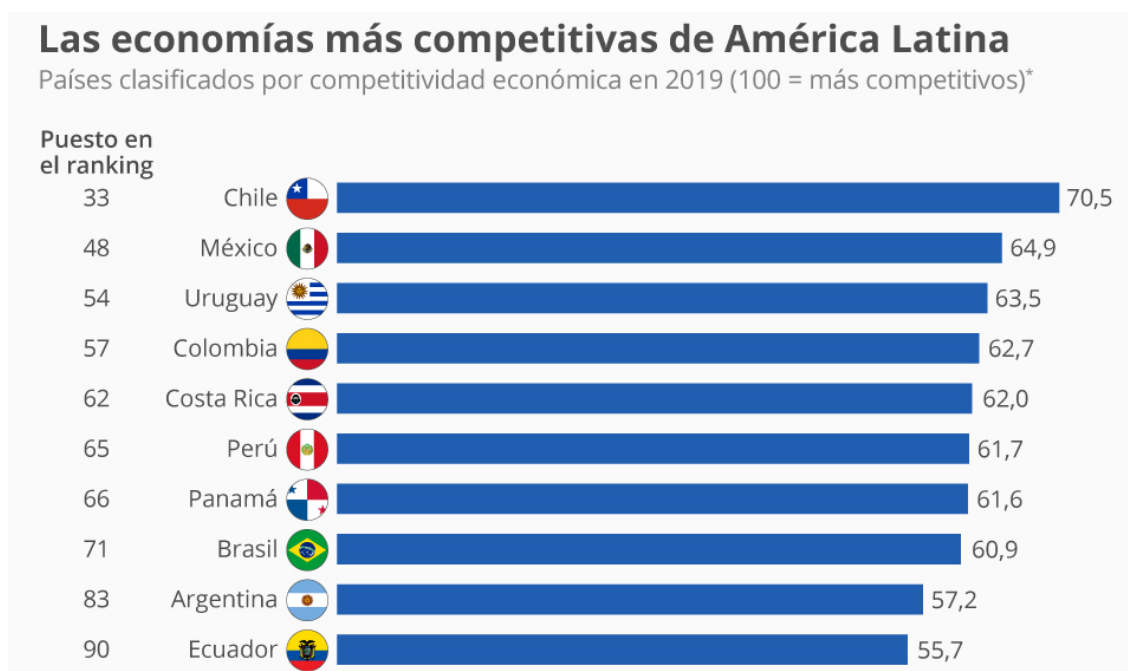
vieron absorbidas por empresas multinacionales de mayor tamaño, aumentando la concentración y desincentivando la competencia.

Otro problema que se adiciona al anterior, son las pocas posibilidades que tienen los trabajadores de ascender laboralmente al interior de la empresa. Al existir en el mercado una estructura empresarial predominantemente compuesta por microempresas, mismas que poseen una baja productividad, menores salarios, inferiores niveles tecnológicos, problemas financieros, entre otros; las expectativas de crecimiento profesional del trabajador están muy limitadas. En el largo plazo, microempresa y trabajador se encuentran en una especie de trampa: menor productividad, bajo salario, mínimo compromiso del trabajador, escaso conocimiento y, nuevamente, menor productividad. (Gonzalez & Becerra, 2021, pág. 25)

Por otro lado, si se habla de productividad, es importante analizar la relación entre el uso de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) y los resultados asociados a estos en América Latina. Es preciso señalar que el uso y apropiación de las tecnologías, influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas soportadas en las políticas públicas, que al integrarlas con los procesos administrativos y operativos, logran un incremento de la productividad en las organizaciones. (Ronquillo, Lizano, Chávez, & Uset, 2021, pág. 147).

En el cuadro 2 se muestra el lugar que ocupan los países de América Latina en el ranking de competitividad.

Ilustración 2: Países más competitivos de América Latina



Nota: The Global Competitiveness Report (2019)

Los pilares fuertes en los que resalta Chile son 4, estos superan los 70 puntos, y son la Estabilidad Macroeconómica, la Salud, su Sistema Financiero y su Infraestructura, los otros tres países comparten 2 pilares como fortalezas con una valoración de 70 o más, estos son Estabilidad Macroeconómica y la Salud.

Sin embargo, estos cuatro países coinciden en el pilar Capacidad de Innovación, pero lamentablemente este indicador es el de menor puntuación, considerándolo una debilidad fuerte. (Ronquillo, Lizano, Chávez, & Uset, 2021, pág. 147)

La importancia de las TIC como motor de innovación en las empresas se manifiesta sobre todo en la reducción de costos, y en la agilidad de los procesos, que se han vuelto automatizados, hasta el aprovechamiento de los datos (big data) que generan las empresas para convertirlos en insumos y así idear e innovar con nuevos productos. Además, ha facilitado las formas de contacto, de comunicación, de interacción y el modo de hacer negocios con sus clientes. Así, se ha verificado el impacto positivo en el desarrollo de las economías de los países, en los últimos 40

años, promoviendo el desarrollo startups y numerosos modelos de negocio basados en las TIC. (Ronquillo, Lizano, Chávez, & Uset, 2021, pág. 152)

Principales retos para las pymes en América Latina

En función de los múltiples problemas que tienen las mipymes de América Latina, varios de los cuales han sido analizados en apartados precedentes, es válido preguntarse sobre los retos que tienen este tipo de empresas. Cabe recordar que las mipymes en América Latina generan aproximadamente dos tercios del empleo, un cuarto del PIB y, por número, representan más del 99% del total de negocios existentes. En el caso de las pymes, estas soportan un tercio del empleo, más del 20% del PIB y representan alrededor del 11%. De la comparación de estos dos grupos empresariales se deduce que el segmento de las microempresas es el más numeroso (88.4%), pero también es la sección que menos aporta al valor agregado (3.6%) y, por supuesto, el que menos contribuye a las exportaciones de la región (0.5%). En el caso particular de Chile, sólo el 1,6% de las PYMES exportan.

Además, dada la exigencia formal de articulación que tienen las universidades y centros de investigación, las pymes deben adoptar una posición activa, en lugar de pasiva como ha sido hasta el día de hoy, en el proceso de vinculación universidad-empresa, más allá de la tradicional formación de recursos humanos. En la ciencia existen una serie de disciplinas y modelos en desarrollo que, en muchos casos, pueden incrementar la productividad y/o innovación en las pymes. Pensemos un momento en biología sintética, biotecnología, nanotecnología, ingeniería financiera, internet de las cosas, logística omnicanal, inteligencia artificial, impresión en 3D, TIC's, energías renovables, neuromarketing, realidad virtual, tierras raras, lógica difusa, modelos genómicos, soluciones ambientales, aeroespaciales, entre otras. De este tamaño son los retos, pero también las oportunidades.

En forma general, los retos de las pymes se ubican en dos grandes áreas, una al interior de la empresa y otra al exterior, ambas vinculadas y determinadas. En la primera, están los problemas de productividad, salarios, financiamiento, tecnológicos, marketing, calidad, costos, gestión gerencial, entre otros, los cuales deben ser atendidos desde la óptica del conocimiento, innovación, creatividad, emprendimiento, capacitación, etcétera. En el segundo, están los problemas de mercado, redes, CGV, insumos estratégicos, infraestructura logística, entre otros, los cuales deben ser atendidos desde una visión macro, soportada por programas gubernamentales e iniciativas privadas de agrupamiento local que fomenten la integración de cadenas productivas específicas, donde se puedan desarrollar ventajas competitivas de largo plazo, sustentadas en “virtudes” únicas y duraderas que tenga o pueda crear la región. (Gonzalez & Becerra, 2021, pág. 33).

Al analizar toda la literatura expuesta anteriormente, se puede concluir que las condiciones en que se devuelven las PYMES en Latinoamérica son difíciles, la gran mayoría presenta problemas graves de productividad, cuyas causas son por falta de conocimiento de herramientas de gestión, objetivos, acceso a la tecnología. Uno más otros menos, en todos los países ocurre este fenómeno, el que finalmente resulta ser un círculo vicioso el cual es difícil salir de ahí.

Las PYMES viven en un circuito de continuos vaivenes económicos, con poco margen para crecer y estabilizarse. Aunque justamente a raíz del tamaño que poseen (a nivel de personas), no permite que se dé el salto fácilmente a ser una empresa grande.

Es por esto, que también es relevante analizar la forma en que los distintos tipos de empresa se administran, ya que si bien existe claramente un problema de productividad, ésta se puede ver o no agravada por el nivel de tamaño que posee la empresa. Cabe destacar que este análisis aplica para todo tipo de empresa en cualquier parte del mundo, no sólo en LATAM, el cual, a raíz de todo lo mencionado anteriormente, sólo agrava la situación.

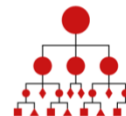
De acuerdo a un artículo publicado por Harvard Business Review, titulado “Las 5 etapas de crecimiento de una pequeña empresa” (Churchill & Lewis, 1983), se

pueden establecer claramente las 5 fases por las que atraviesa una empresa y la relación que éstas tienen con la profundidad de los procesos, su organización y la capacidad de los socios o dueños para poder concentrarse más en el largo plazo, es decir la estrategia, y así poder crecer con mayor seguridad.

La siguiente siguiente refleja las distintas etapas que atraviesa una empresa, y el nivel de procesos y delegación que realizan los dueños o socios.

Ilustración 3: Etapas de una empresa en base a su nivel de desarrollo.

Exhibit 3: Characteristics of Small Business at Each Stage of Development

	Stage I Existence	Stage II Survival	Stage III-D Success- Disengagement	Stage III-G Success- Growth	Stage IV Take-off	Stage V Resource maturity
MANAGEMENT STYLE	Direct supervision	Supervised supervision	Functional	Functional	Divisional	Line and staff
ORGANIZATION						
EXTENT OF FORMAL SYSTEMS	Minimal to nonexistent	Minimal	Basic	Developing	Maturing	Extensive
MAJOR STRATEGY	Existence	Survival	Maintaining profitable status quo	Get resources for growth	Growth	Return on investment
BUSINESS AND OWNER*						

*Smaller circle represents owner. Larger circle represents business.

HBR

Fuente: Harvard Business Review.

Etapas I: Existencia. En esta etapa, los principales problemas de la empresa son conseguir clientes y entregar el producto o servicio contratado.

La organización es sencilla: el propietario hace todo lo posible y supervisa directamente a los subordinados, que deben tener al menos una competencia media. Los sistemas y la planificación formal son mínimos o inexistentes. La estrategia de la empresa es simplemente mantenerse con vida. El propietario es la empresa, desempeña todas las tareas importantes y es el principal proveedor de energía, dirección y, con familiares y amigos, capital.

Las empresas en fase de existencia van desde restaurantes y tiendas minoristas recién creadas hasta fabricantes de alta tecnología que aún tienen que estabilizar la producción o la calidad del producto. Muchas de esas empresas nunca obtienen la suficiente aceptación por parte de los clientes o la capacidad del producto para ser viables. En estos casos, los propietarios cierran el negocio cuando el capital start-up se agota y, si tienen suerte, venden el negocio por el valor de sus activos. En algunos casos, los propietarios no pueden aceptar las exigencias que la empresa impone a su tiempo, finanzas y energía, y renuncian. Las empresas que permanecen en el negocio se convierten en empresas de fase II.

Etapla II: Supervivencia. Al llegar a esta etapa, la empresa ha demostrado que es una entidad empresarial viable. Tiene suficientes clientes y los satisface lo suficiente con sus productos o servicios como para conservarlos. Por lo tanto, el problema clave pasa de la mera existencia a la relación entre los ingresos y los gastos.

La organización sigue siendo sencilla. La empresa puede tener un número limitado de empleados supervisados por un director de ventas o un capataz general. Ninguno de los dos toma decisiones importantes de forma independiente, sino que lleva a cabo las órdenes bastante bien definidas del propietario.

El desarrollo de sistemas es mínimo. La planificación formal es, en el mejor de los casos, una previsión de caja. El objetivo principal sigue siendo la supervivencia y el propietario sigue siendo sinónimo de negocio.

En la etapa de supervivencia, la empresa puede crecer en tamaño y rentabilidad y pasar a la fase III. O puede, como hacen muchas empresas, permanecer en la etapa de supervivencia durante algún tiempo, obteniendo rentabilidades marginales del

tiempo y el capital invertidos y, finalmente, cerrar el negocio cuando el propietario se da por vencido o se jubila. Las tiendas «familiares» están en esta categoría, al igual que las empresas de fabricación que no pueden vender sus productos o procesos según lo previsto. Algunos de estos negocios marginales han desarrollado una viabilidad económica suficiente como para venderse, normalmente con pérdidas leves. O puede que fallen por completo y se pierdan de vista.

Etapas III: Éxito. La decisión a la que se enfrentan los propietarios en este momento es si aprovechar los logros de la empresa y ampliarla o mantenerla estable y rentable, proporcionando una base para actividades alternativas de los propietarios. Por lo tanto, una cuestión clave es si utilizar la empresa como plataforma de crecimiento (una empresa subetapa III-G) o como medio de apoyo a los propietarios a medida que se desvinculan total o parcialmente de la empresa, convirtiéndola en una empresa de subfase III-D. Detrás de la desconexión podría estar el deseo de crear nuevas empresas, postularse para un cargo político o simplemente dedicarse a pasatiempos y otros intereses externos mientras se mantiene el negocio más o menos en el status quo.

Subetapa III-D. En la subetapa de éxito-descompromiso, la empresa ha alcanzado una verdadera salud económica, tiene un tamaño y una penetración en el mercado de productos suficientes para garantizar el éxito económico y obtiene beneficios medios o superiores a la media. La empresa puede permanecer en esta etapa indefinidamente, siempre que el cambio ambiental no destruya su nicho de mercado o una gestión ineficaz reduzca su capacidad competitiva.

A nivel organizativo, la empresa ha crecido lo suficiente como para, en muchos casos, requerir que los gerentes funcionales se encarguen de ciertas tareas que desempeña el propietario. Los directivos deben ser competentes, pero no es necesario que sean del más alto calibre, ya que su potencial de ascenso está limitado por los objetivos corporativos. El efectivo es abundante y la principal

preocupación es evitar una fuga de efectivo en los períodos prósperos en detrimento de la capacidad de la empresa para soportar los inevitables momentos difíciles.

Además, los primeros miembros del personal profesional se incorporan, normalmente un controlador en la oficina y quizás un programador de producción en la planta. Existen sistemas financieros, de marketing y de producción básicos. La planificación en forma de presupuestos operativos apoya la delegación funcional. El propietario y, en menor medida, los directivos de la empresa deberían supervisar una estrategia para, básicamente, mantener el statu quo.

A medida que la empresa madura, este y el propietario se separan cada vez más, en cierta medida debido a las actividades del propietario en otros lugares y, en cierta medida, a la presencia de otros directivos. Muchas empresas siguen durante largos períodos en la subetapa de éxito y desconexión. El nicho de mercado de productos de algunos no permite el crecimiento; este es el caso de muchas empresas de servicios en comunidades pequeñas o medianas de crecimiento lento y de los franquiciados con territorios limitados.

Subetapa III-G. En la subetapa Éxito-Crecimiento, el propietario consolida la empresa y organiza los recursos para el crecimiento. El propietario se queda con el efectivo y el poder crediticio establecido de la empresa y lo arriesga todo para financiar el crecimiento.

Entre las tareas importantes están asegurarse de que el negocio básico siga siendo rentable para que no supere su fuente de efectivo y desarrollar gerentes que satisfagan las necesidades del negocio en crecimiento. Esta segunda tarea requiere contratar gerentes con la vista puesta en el futuro de la empresa y no en su estado actual.

Los sistemas también deberían instalarse prestando atención a las necesidades futuras. La planificación operativa se presenta, como en la subetapa III-D, en forma de presupuestos, pero la planificación estratégica es exhaustiva e implica profundamente al propietario. Por lo tanto, el propietario es mucho más activo en

todas las fases de los asuntos de la empresa que en el aspecto de la desconexión de esta fase.

Si tiene éxito, la empresa III-G pasa a la fase IV. De hecho, III-G suele ser el primer intento de crecimiento antes de comprometerse con una estrategia de crecimiento. Si la empresa III-G no tiene éxito, las causas podrían detectarse a tiempo para que la empresa pase a III-D. Si no, es posible reducir el personal a la fase de supervivencia antes de la quiebra o de una venta urgente.

Etapas IV: Despegue. En esta etapa, los problemas clave son cómo crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento.

La organización está descentralizada y, al menos en parte, divisionalizada, normalmente en ventas o producción. Los principales directivos deben ser muy competentes para gestionar un entorno empresarial complejo y en crecimiento. Los sistemas, tensos por el crecimiento, son cada vez más refinados y extensos. Ambos operativo y estratégico la planificación se está llevando a cabo e involucran a gerentes específicos. El propietario y la empresa se han separado razonablemente, pero la empresa sigue dominada tanto por la presencia del propietario como por el control de existencias.

Este es un período crucial en la vida de una empresa. Si el propietario está a la altura de los desafíos de una empresa en crecimiento, tanto desde el punto de vista financiero como de gestión, puede convertirse en un gran negocio. Si no, normalmente se puede vender (con fines de lucro) siempre que el propietario reconozca sus limitaciones lo suficientemente pronto. Con demasiada frecuencia, quienes llevan el negocio a la fase de éxito no tienen éxito en la etapa IV, ya sea porque intentan crecer demasiado rápido y se quedan sin dinero (el propietario es víctima del síndrome de la omnipotencia) o porque no pueden delegar con la suficiente eficacia como para que la empresa funcione (el síndrome de la omnisciencia).

Por supuesto, es posible que la empresa atraviese esta etapa de alto crecimiento sin la dirección original. A menudo, el empresario que fundó la empresa y la llevó a la fase de éxito es sustituido voluntaria o involuntariamente por los inversores o acreedores de la empresa.

Si la empresa no logra triunfar, es posible que pueda reducir y seguir siendo una empresa exitosa y sustancial en un estado de equilibrio. O puede volver al estadio III o, si los problemas son demasiado graves, puede volver al estadio de supervivencia o incluso fallar.

Etapas V: Madurez de los recursos. Las principales preocupaciones de una empresa que entra en esta etapa son, primero, consolidar y controlar las ganancias financieras que se obtienen con el rápido crecimiento y, segundo, conservar las ventajas del pequeño tamaño, incluida la flexibilidad de respuesta y el espíritu empresarial. La empresa debe ampliar la fuerza directiva con la suficiente rapidez como para eliminar las ineficiencias que el crecimiento puede producir y profesionalizar la empresa mediante el uso de herramientas como los presupuestos, la planificación estratégica, la gestión por objetivos y los sistemas de costes estándar, y hacerlo sin sofocar sus cualidades empresariales.

Una empresa en la fase V cuenta con el personal y los recursos financieros para participar en una planificación operativa y estratégica detallada. La dirección está descentralizada, cuenta con el personal adecuado y la experiencia. Y los sistemas son amplios y están bien desarrollados. El propietario y la empresa están muy separados, tanto desde el punto de vista financiero como operativo.

La empresa ya ha llegado. Tiene las ventajas del tamaño, los recursos financieros y el talento directivo. Si puede preservar su espíritu empresarial, será una fuerza formidable en el mercado. Si no, puede entrar en una sexta etapa: osificación.

La osificación se caracteriza por la falta de toma de decisiones innovadoras y la evitación de riesgos. Parece más común en las grandes empresas, cuya

considerable cuota de mercado, poder adquisitivo y recursos financieros las mantienen viables hasta que se produzca un cambio importante en el entorno. Por desgracia para estas empresas, normalmente son sus competidores en rápido crecimiento los que notan primero el cambio medioambiental.

A medida que la empresa crece, otras personas se dedican a las ventas, la producción o la ingeniería y primero apoyan, y luego incluso suplantán, las habilidades del propietario, lo que reduce la importancia de este factor. Al mismo tiempo, el propietario debe dedicar menos tiempo a hacer y más tiempo a gestionar. Él o ella debe aumentar la cantidad de trabajo realizado a través de otras personas, lo que significa delegar. La incapacidad de muchos fundadores para dejar de hacer y empezar a gestionar y delegar explica la desaparición de muchos negocios en la subetapa III-G y la fase IV.

Estas etapas descritas anteriormente muestran claramente cómo va evolucionando una empresa, y en el caso particular de las PYMES, éstas se encuentran en la fase I y II, y si llegan a ser exitosas, pueden pasar a una etapa de éxito asociado a un desvinculamiento de los socios o bien, preparación para el crecimiento de la empresa.

No obstante, se debe tener en consideración que llegar a esta etapa no es sencillo, justamente por los problemas anteriormente descritos que viven las PYMES, pero a la vez, no todo está del todo perdido, puesto que el camino recorrido por ellos, es el mismo que en cualquier parte del mundo, todo depende de la capacidad de gestión que posean y el acceso a la tecnología, ambos factores implicará un aumento en su productividad, lo que generará sin dudas un aumento en sus ventas, margen y por ende, un aumento en el tamaño de la empresa, alcanzando el nivel de éxito que se describió en el artículo de Harvard Business Review.

7.2 Marco Teórico del Estado del Arte

Existen diversos modelos de gestión que permiten que las empresas puedan lograr sus objetivos con mayor o menor nivel de eficacia, no obstante, existen algunos que son reconocidos mundialmente como muy efectivos. Tal es el caso del Balanced Scorecard, o Cuadro de Mando Integral, modelo de gestión que nace el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton.

7.2.1 Balanced Scorecard

Este modelo traduce la visión y estrategia de la empresa en objetivos, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción.

Este modelo uno el pasado, presente y el futuro, es decir, el control operativo con la estrategia con un solo objetivo: lograr que la empresa sea rentable (en el caso de empresas que tengan lucro).

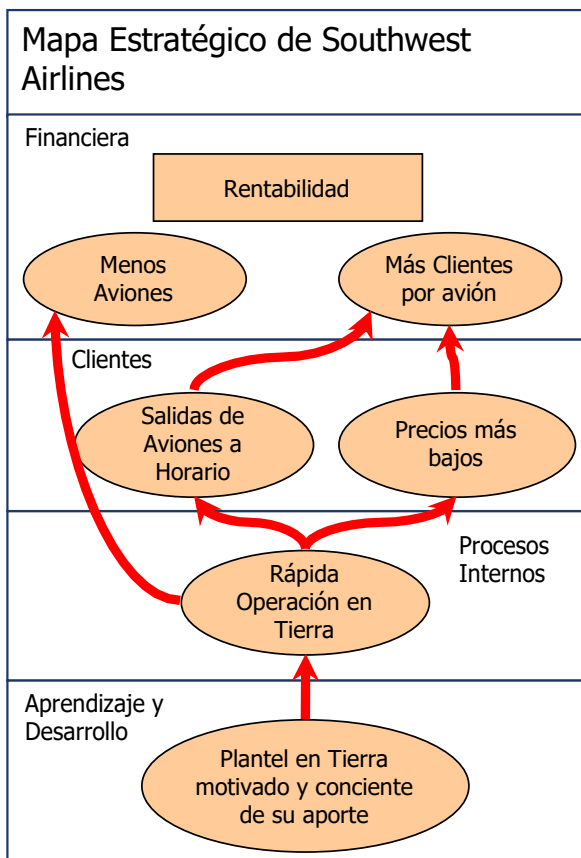
Uno de los aspectos más relevantes a nivel teórico de este modelo es la generación de un mapa estratégico que permite unir los objetivos que tiene la empresa a través de enlaces de causa – efecto, para alcanzar el gran objetivo de la rentabilidad. Este mapa consta generalmente de 4 perspectivas:

- 1) Perspectiva financiera:
 - a. Se preocupa de ver como nos ven los inversionistas.
 - b. En esta perspectiva se encuentra los tradicionales instrumentos de control.
- 2) Perspectiva del Cliente:
 - a. Se preocupa de determinar cómo nos ven los clientes.
 - b. Guía las perspectivas Internas y de Aprendizaje y Crecimiento.
 - c. Su misión es aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes.
- 3) Perspectiva interna:
 - a. Se preocupa de determinar en qué se debe tener excelencia.

- b. Identifican aquellos procesos que agregan valor.
- 4) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, o personas:
 - a. Se preocupa de responder a si podemos seguir mejorando y agregar más valor.
 - b. Le permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación.

Este mapa permite ordenar fácil y didácticamente cuáles son los objetivos que se deben ir logrando en una empresa para alcanzar la rentabilidad. En este modelo, las estrategias son los planes de acción que se necesitan realizar para traccionar el logro de cada uno de estos objetivos.

Ilustración 4 Mapa estratégico de Southwest Airlines



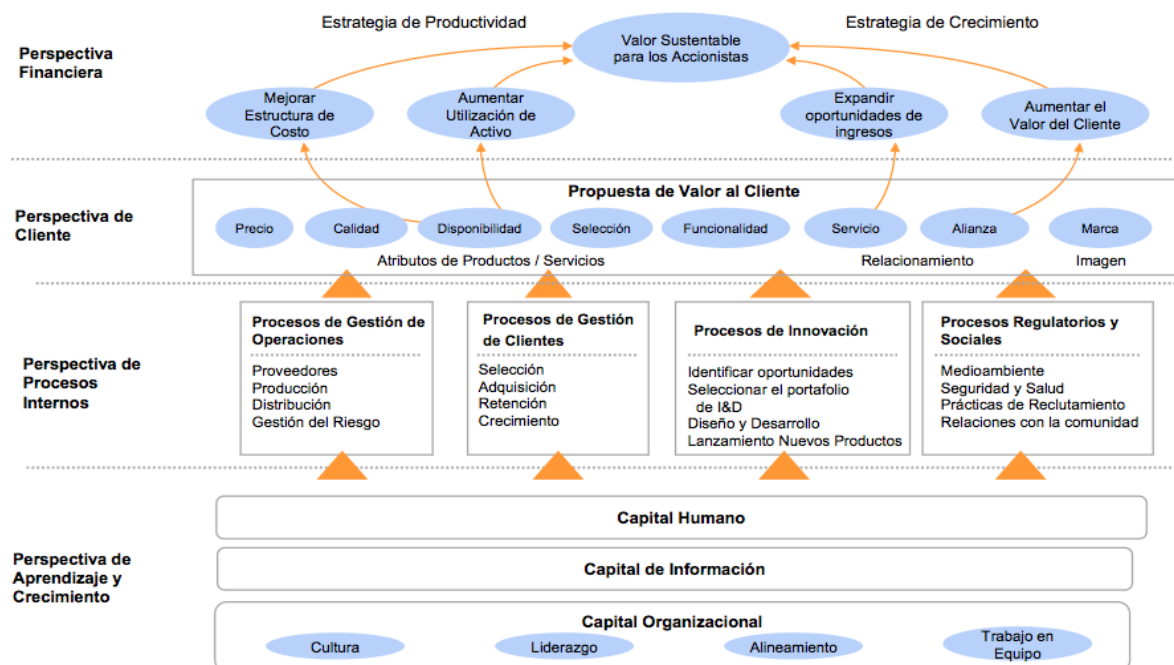
Cada uno de estos objetivos puede tener uno o más indicadores asociados para que cada uno de los responsables de la empresa alcancen ese objetivo. No es parte

de este estudio si los indicadores serán tratados como KPI's u OKR's, ya que finalmente todos terminan siendo “indicadores” de gestión.

Sin perjuicio de lo anterior, este modelo busca crear una alineación entre los objetivos planteados en el mapa (de ahí que sea a través de una relación causa efecto), pero también deben ser consistente, dado que no tiene sentido tener objetivos o indicadores que no tengan un responsable, ya que terminan siendo irrelevantes para el modelo. Por lo que lo ideal es que cada responsable no tenga más de 5 objetivos o indicadores según sea el caso.

A continuación se presenta un mapa estratégico tipo con los principales objetivos que debiese cumplir una empresa que genera lucro.

Ilustración 5 Mapa Estratégico tipo



Dentro de los principales beneficios que tiene implementar un BSC en una empresa se encuentran los siguientes:

- Clarifica como las acciones del día a día influyen en el largo plazo.

- Genera alineación en los equipos
- Orientación al cumplimiento de objetivos medibles
- Mayor compromiso
- Permite aprender del negocio

No obstante, sin un compromiso por parte de la alta dirección es muy difícil que este modelo pueda llevarse a cabo. Otro factor de fracaso es generar una cantidad excesiva de indicadores sin responsable, por lo que finalmente este modelo sea utilizado solamente como un tablero de medición.

Como se comentó anteriormente, existen muchos otros modelos de gestión que permiten que una empresa pueda alcanzar sus objetivos, y dentro de esos, se encuentra un modelo llamado “Alineación Total”, creado por Riaz y Linda Khadem.

7.2.2 Alineación Total

Este modelo propuesto por Riaz y Linda Khadem, es una solución efectiva para muchas empresas que han intentado consistentemente lograr cumplir las estrategias que se proponen, con la utilización o no de paneles de control, pero que finalmente si los altos ejecutivos no están presionando constantemente los resultados no llegan, o bien, si lo logran, es a un alto costo.

Dentro de los principales problemas que enfrentan las empresas actualmente es que algunos departamentos o áreas no seguían las estrategias acordadas, no comparte información relevante y no cooperan entre ellas para superar los desafíos. Aunque lo más relevante es que las personas dentro de la empresa no estaban siguiendo la estrategia adecuada, la que en muchos casos no existe. Si las acciones del equipo estuviesen alineadas con la estrategia, entonces sería sencillo establecer la colaboración. La colaboración en sí misma no garantiza resultados (Khadem & Khadem, 2018).

Al no seguir las estrategias acordadas se traduce en la necesidad de alineación con la estrategia. El fracaso de alinear los esfuerzos de cada integrante de la

organización con las estrategias acordadas es de hecho un problema enorme para muchas empresas. Dada esta situación, los autores plantean que es posible mejorar realizando un esfuerzo considerable mediante la implementación de un proceso de alineación.

Este proceso permite alinear a tu organización. Incluye la definición de una visión y una estrategia compartidas, la construcción de un mapa para llevar a cabo la alineación, la definición de scorecards o cuadros de desempeño individuales, la instalación de un software de seguimiento y la implementación de un nuevo modelo de gestión. Y todo comienza con la misión y visión.

Las etapas del modelo de Alineación Total son:

- 1) Definición de Misión y Visión
- 2) El árbol de la Visión
- 3) El árbol de la Estrategia
- 4) El mapa de Alineación
- 5) Responsabilidad
- 6) Un sistema para la alineación
- 7) Aptitudes
- 8) Cultura

- Misión y Visión

En esta primera etapa, no existen grandes diferencias respecto a la definición de estos 2 conceptos comparados con otros autores. Sin embargo, lo que se busca es que la definición sea compartida y sentida por todos en la empresa, para dar empoderamiento y motivación.

La misión es la razón de la existencia de una empresa. Esta misión va a constituir no sólo el marco que los va a guiar en el proceso estratégico sino que servirá también para energizar a la fuerza laboral de la empresa en todos sus niveles.

En el caso de la visión, es necesario imaginar una fotografía del éxito de la empresa a 5 años. El objetivo es visualizar oportunidades para la organización en los años venideros con una confianza total en que existen las posibilidades y esas posibilidades son abundantes. Se debe considerar la visión en base a la misión ya definida, el mercado y las tendencias económicas que se irán desarrollando, el potencial fortalecimiento de los competidores existentes, así como la aparición de nuevos competidores.

La visión propuesta debe ser más cuantitativa aunque sea un gran objetivo, ambicioso, pero alcanzable. Ya que al definir una visión compartida por todos, genera la piedra angular de este modelo, que es finalmente alcanzar esta visión.

- El Árbol de la Visión

El tener definida la visión genera empoderamiento y es interesante, pero debe ser mucho más específica si verdaderamente se quiere transformar en una realidad. Es necesario entender esa visión en términos cuantificables. ¿Por qué? Porque si es posible cuantificar la visión es posible medir el progreso hacia su alcance. Medir y cuantificar la visión comienza con identificar los elementos requeridos para completar la visión. De modo que primero se deben identificar los elementos y luego para cada elemento se definirá una manera de medir el progreso hacia su alcance. Esta parte del modelo se llama el “Árbol de la Visión”, ya que las ramas y subramas serán los indicadores del progreso hacia la visión. A continuación se presentan los principales objetivos a lograr de la empresa “XCorp” que aparece en el libro de Alineación Total (Esta empresa es ficticia, pero sirve para ejemplificar claramente cómo funciona este modelo).

El diagrama muestra un árbol de la visión y estrategia. El tronco central es un rectángulo gris con el texto "Árbol de la Visión". A la izquierda, una rama horizontal contiene un rectángulo gris con el texto "Compañía preferida con presencia global". Desde este rectángulo, se extienden seis ramas verticales hacia abajo, cada una con un rectángulo gris que contiene un texto: "Valor excepcional para clientes", "Efectividad Operativa", "Liderazgo en Tecnología", "Excelente trato de los empleados", "Alto valor para los Accionistas" y "Contribución a la comunidad". A la derecha del tronco, hay un rectángulo gris con el texto "Árbol de la Estrategia".

Misión del Grupo XCorp
 Nuestra misión es la de conectar a las personas en todo el mundo a través de una comunicación instantánea, de alta calidad y accesible.

Visión del Grupo XCorp
 Cinco años en el futuro

Seremos la compañía de comunicación preferida con presencia global.

Nos distinguiremos de nuestros competidores por la excepcional calidad y el servicio al cliente, por la efectividad operativa de todos nuestros negocios, nuestro liderazgo en tecnología, el excelente trato a nuestros empleados, el excepcional valor que proporcionamos a nuestros clientes, el alto valor para nuestros accionistas, y nuestra contribución a la comunidad.

Árbol de la Visión

- Compañía prefabricada con presencia global**
 - Participación en mercado del producto líder
 - Participación en mercado de producción administradora
 - Participación en mercados de productos líderes
 - Participación en mercados de productos estratégicos
 - # de países subsistema por el Grupo
 - % de países en la posición "A"
 - Presencia en mercados en países G8
 - Presencia en mercados
 - Cobertura global
 - Índice Global Crecimiento de ventas
 - Tamaño del grupo X Corp.
 - % de crecimiento en ventas repetidas
 - Indice de satisfacción de clientes
 - Indice de satisfacción de calidad del sistema
 - Indice de satisfacción del servicio al cliente
 - Calidad empresarial
 - Servicio al cliente excepcional
 - Valor excepcional para clientes**
- Efectividad Operativa**
 - % Cumplimiento de benchmark
 - % Cumplimiento de benchmark
 - % Cumplimiento de benchmark
 - % Cumplimiento de benchmark
 - Ventos
 - Innovación
 - Riesgo
- Liderazgo en Tecnología**
 - # de nuevas patentes inventadas
 - # de nuevos diseños de software patentados
 - # de nuevos diseños de hardware
 - I & D como % de ventas
 - % de inversión en desarrollo
 - % de recursos de tecnología de vanguardia
 - Innovación
 - Toma de capital
 - Tecnología
- Excelente trato de los empleados**
 - # de candidatos certificados para puestos vacantes dentro del Grupo
 - % de reducción en rotación no planeada en el Grupo
 - Indice de encuesta de clima laboral para el Grupo
 - Bono Excelente Agregado (EPA)
 - Punto de Mercado Agregado (PMA)
 - Ganancia por acción (GPA)
 - \$BVC/G
- Alto valor para los Accionistas**
- Contribución a la comunidad**
 - Puntaje de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del Grupo
 - Contribuir a causas valiosas entre % de ventas
 - Resultados recibidos contra % del total de objetivos

Misión del Grupo XCorp
Nuestra visión es la de convertirse en las personas en todo el mundo a través de una comunicación innovadora, de alta calidad y sostenible.

Visión del Grupo XCorp
Cinco años en el futuro

Seremos la compañía de comunicaciones preferida con presente global.
Una disruptiva de mundial competencia por la innovación cultural y el servicio al cliente, por la profesionalización de todos nuestros servicios, nuestro liderazgo en tecnología, el excelente trato a nuestros empleados, el excepcional valor que proporcionamos a nuestros clientes, el alto costo para nuestros competidores, y nuestra contribución a la humanidad.

Árbol de la Estrategia

- El Árbol de la Estrategia

Este apartado del modelo considera las estrategias principales que una empresa debe realizar para alcanzar la visión considerando que son las acciones futuras que la compañía necesita realizar para no quedar atrapada en el día a día y alcanzar la visión solamente con el logro de los objetivos trazados en el Árbol de la Visión.

Estas estrategias se pueden dividir en 3 grandes grupos: estrategias de los negocios para generar alineación, las estrategias para atender y soportar los negocios existentes y finalmente las estrategias para el cierre de brechas.

- **Estrategias de negocios para generar alineación:** Este tipo de estrategias se pueden subdividir en otras 2: Las de dirección estratégica y las de sinergia.
 - Dirección Estratégica: Estas estrategias buscan entregar la dirección de crecimiento de la empresa. Como por ejemplo qué tipo de crecimiento buscará, en qué tipos de mercados, si se expandirá internacionalmente o no. Es decir, lo que busca es entregar un foco claro de la velocidad de crecimiento de la empresa hacia un nicho de mercado en particular.
 - Directriz de Sinergia: Este tipo de estrategia busca establecer cuál será el apoyo entre otras áreas o empresas para unir fuerzas y alcanzar la visión. En el caso de empresas que pertenecen a un mismo grupo empresarial, se definen estrategias para unir fuerzas y así por ejemplo, compartan actividades en la cadena de valor. En el caso de una empresa que sólo tiene un negocio, busca que las distintas actividades dentro de la cadena de valor vean sinergias entre ellas y trabajen como una real cadena productiva en que analicen y sobre todo realicen actividades que permitan un esfuerzo

conjunto para lograr resultados. Otros ejemplos están asociados a empresas proveedoras de servicios hacia la empresa, y cómo éstas pueden generar sinergias que permitan mejorar procesos, bajar costos, etc., para así alcanzar la visión.

- **Estrategias de apoyo o soporte para los negocios existentes:** Este tipo de estrategias buscan analizar si se requieren nuevos procesos para lograr la visión. Si estos se necesitan realizar dentro de la empresa o bien como apoyo a través de distintos partners. Y lo más relevante, cómo este nuevo proceso beneficiaría a toda la empresa. En este tipo de estrategias en particular podría ser necesario por ejemplo crear nuevos procesos de capacitación de empleados, o de recursos humanos, o innovación. Por lo que es relevante tener claro cuáles son los procesos nuevos a crear y cómo se crearán.
- **Estrategias de Cierre de Brechas:** Lo que busca este tipo de estrategias es generar planes de acción para cerrar la brechas de la misión y visión ya definidas en un plazo de 5 años.
 - **Brecha de Misión:** Para poder cerrar la brecha de la misión ya propuesta implica una verdadera reflexión acerca de las tendencias en la tecnología y de la infraestructura en el futuro (siempre a 5 años), y busca responder las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo se entenderá la misión de la empresa a 5 años?
 - ¿Con qué terminología?
 - ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Cuál será la demografía y geografía?
 - ¿Con qué productos o servicios cumplirán su misión en 5 años utilizando la tecnología mañana y cómo ésta difiere de cómo lo entregan actualmente?
 - ¿Cómo adquirirán o desarrollarán la tecnología requerida?

- ¿Cómo adquirirán o desarrollarán la infraestructura requerida?
- **Brechas de Visión:** Es una brecha en los que los negocios actuales pueden ofrecer hoy y lo que su visión requiere. Las siguientes preguntas pueden ayudar a cerrar la brecha de visión:
 - ¿Cuál es el tamaño que puede alcanzar a través del crecimiento orgánico de sus negocios existentes para alcanzar su visión a 5 años?
 - ¿Qué crecimiento adicional necesitará para cerrar la brecha a través del crecimiento inorgánico?
 - ¿Cómo financiarán su crecimiento orgánico para alcanzar su límite?
 - ¿Cómo financiarán su crecimiento inorgánico para cerrar la brecha?
 - A continuación se presentan algunas sugerencias para cerrar esta brecha:
 - Crecimiento Orgánico:
 - Mejorar principal producto, servicio o tecnología de Mercado para captar nuevos clientes en mercado geográficos actuales o nuevos.
 - Mejorar una canasta de productos o servicios para introducirlos a mercados geográficos nuevos y existentes.
 - Usar las fortalezas sinérgicas entre la canasta de productos o servicios para capturar cuota de mercado.
 - Modificar o desarrollar nuevos productos o servicios en segmentos de clientes

existentes y posteriormente en nuevos mercados.

- Crecimiento Inorgánico:

- Adquirir o fusionarse con competidores iguales o mejores. Pueden aplicar su know – how para gestionar una organización más grande.
- Diversificar en productos o servicios nuevos, pero relacionados. Esto ayudará a competir en los segmentos de crecimiento lento de sus negocios. También puede ayudar a aumentar las ventas de sus productos actuales dentro de sus segmentos de mercado.
- Diversificar en productos o servicios nuevos, pero no relacionados que sirvan a la misión, a clientes actuales con canales de distribución actuales.
- Integración vertical hacia atrás.
- Integración vertical hacia adelante.

Una vez ya definidos estos 3 grupos de estrategias se puede comenzar a armar el árbol de la Estrategia. A continuación se presenta la construcción de este árbol para la empresa ficticia que trata el libro, los que se encuentran en el anexo 1.

- Mapa de la alineación

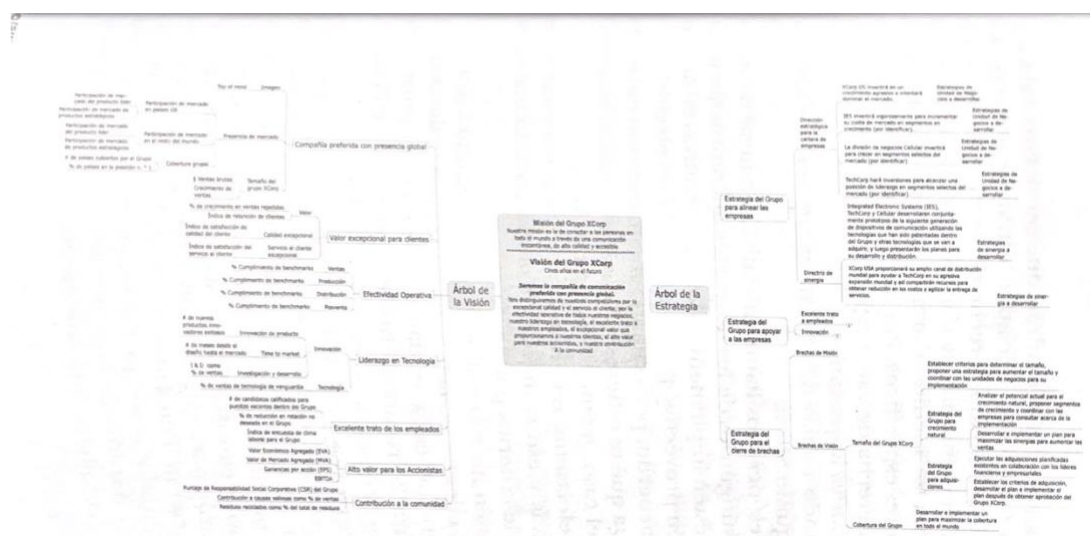
Este mapa muestra esencialmente la unión del árbol de la Visión con el de la Estrategia con el objetivo de hacerle sentido a toda la organización de la unión de ambos mundos. El árbol de la Visión que es representado en el Mapa, presenta los indicadores necesarios que son la fuerza del día a día para lograr la visión, es decir,

indicadores que buscan que en el presente se realicen acciones para alcanzar el gran objetivo.

Por otro lado, el árbol de la Estrategia muestra las iniciativas (no necesariamente proyectos, porque son desde una mirada más estratégica) necesarias para lograr en el futuro la visión.

A continuación se muestra el Mapa de la Alineación final que representa el libro expuesto en este marco teórico.

Ilustración 8 Mapa de la Alineación



Un comentario importante a mencionar en esta etapa es cómo se medirán las iniciativas. En este caso, al igual que un proyecto, se busca medir mediante porcentajes de avance, no obstante, lo que busca es la excelencia en toda la etapa de la iniciativa, es decir, el diseño de ésta, el desarrollo e implementación y finalmente la puesta en marcha. Esto se menciona ya que existen muchos proyectos con malos diseños, mal desarrollo, o bien iniciativas que quedan en un 90% de implementación y nunca es dado por terminado.

- Responsabilidad

Una vez definido el Mapa de la Alineación se deben buscar a los responsables de ejecutar y tracciones la consecución de los indicadores y las iniciativas. Lo que indica este modelo es que todos en la organización deben ser responsables, comprometidos y empoderados para lograr los objetivos de la empresa.

Para seleccionar los responsables se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Para Indicadores (árbol de la visión): Es aquella persona o rol (según corresponda) que tenga el mayor impacto directo en el nivel apropiado más bajo de la empresa.
- Para Iniciativas (árbol de la estrategia): Es aquella persona o rol (según corresponda) que tenga el mayor impacto directo en el nivel apropiado más alto de la empresa.

Una vez entendido este concepto, es importante mencionar que en el caso de los indicadores, el modelo define que todos los responsables deben poseer **Factores Críticos de Éxito (FCE)**, en el cual se busca medir el impacto directo del rol sobre el indicador a traccionar.

Además de los FCE, también están los **Factores Críticos de Influencia o Interfuncional (FCI)**, en cual busca medir el impacto directo del que alguien más es responsable.

Por último, se destacan aquellos indicadores que tienen un impacto en el indicador con aquellos jefes o gerentes que tienen personal a cargo y ejecutan otros (de su responsabilidad directa) la labor del indicador. A este tipo de factores se les conoce como **Factores Críticos de Gestión (FCG)**.

También existen indicadores que miden la influencia del impacto en otras gerencias de la empresa, estas son llamadas **Factores de Influencia en la Gestión (FIG)**. En

este tipo de factores están las labores de apoyo, como las áreas de recursos humanos, finanzas, proyectos, etc.

Para entender cómo se deben interpretar y calcular estos factores se ejemplificará mediante el indicador “ventas”:

- Para un vendedor es un FCE, ya que es él quien incide directamente en lograr el objetivo de vender.
- Para su jefe o gerente, la suma del total de ventas de su equipo será su FCG, pero dado que él no vende directamente, su FCE es por ejemplo el porcentaje de vendedores que supera su cuota de venta. Por lo que él puede hacer una gestión directa en su equipo, y logra nivel hacia arriba.
- Por último, como FCI pueden estar asociadas las áreas de MKT, logística y producción, a quienes les interesa que vendan, dado que ellos de todas maneras realizan labores indirectas que influyen en cumplir ese objetivo.

Para el caso de las iniciativas, el concepto es el mismo que el indicado para los indicadores, por lo que se componen de la siguiente manera:

- IPE: Índice de Proyecto de Éxito, en el cual se le asigna a quien está directamente relacionado con el éxito de esta iniciativa.
- IPI: Índice de Proyecto de Influencia, son las iniciativas sobre las cuales tiene un impacto a través de la influencia interfuncional.
- IPG: Índice de Proyecto de Gestión, son las iniciativas que tienen impacto a través como gerente o jefe.
- IIG: Índice de Proyecto de Influencia de Gestión, son las iniciativas sobre las cuales se tiene un impacto a través de la influencia de gerencia o jefatura que no es directa. Ejemplo: las áreas de recursos humanos, finanzas o proyectos.

Cuando se definan los papeles para todos los indicadores, cada persona en la organización contará con una mezcla de tipos de factores. El personal de línea tendrá más FCE y el personal de staff (funciones de apoyo) tendrá más IPE y FCI. Las personas en los niveles más altos tendrán más factores IPE mientras que en los niveles más bajos tendrán más FCE. Esto se debe a que en los niveles más altos debe estar más ocupados con el futuro y los niveles más bajos más ocupados con el presente. Independiente de donde el cargo se encuentre en la organización, el número total de factores en el trabajo no debe exceder una página, e idealmente, no debería exceder de cinco indicadores.

En base a este tipo de indicadores, se puede establecer un mapa de responsabilidad para cada uno de los cargos en la organización, tal como se muestran en los siguientes cuadros (ejemplos del Libro de Alineación Total) que se encuentran en el Anexo 2.

- Un sistema para la alineación

En este apartado del modelo se definen cómo se deben revisar los indicadores e iniciativas que ya tienen definidos los responsables y posteriormente se explican las herramientas de apoyo para la toma de decisiones y control de los miembros del equipo.

En el caso de los procesos de revisión, es necesario diferenciar qué es lo que se va a analizar. Se deben realizar 4 tipos de reuniones los se dividen en:

- Revisión de indicadores:
 - En equipo: Aquí se revisan los FCE, FCI y FCG del líder del equipo directo, en que se reúnen con el objetivo de mejorar los indicadores del líder. Son ellos los que generan las ideas y planes de acción para

mejorarlos, con fechas y responsables que se revisan en la próxima reunión.

- Vertical: El líder y su colaborador directo se reúnen a revisar los indicadores del trabajador. Se le entrega coaching para ser más exitoso y competente. En esta revisión también es el colaborador quién propone las ideas para mejorar sus indicadores.
- Revisión de Iniciativas (o del proyecto):
 - Revisión de equipo del proyecto: Acá se revisa la iniciativa en particular, en los que participan los responsables IPE e IPI del proyecto. Validan que el proyecto se esté llevando adecuadamente en plazos y forma.
 - Revisión vertical del proyecto: Acá se revisa el mismo proyecto, pero se involucra además al IPG e IIG, a quienes se les informa del estado de avance del proyecto.

Este tipo de reuniones permiten amplificar la productividad de los equipos, ya que por un lado los empoderan (reunión de revisión de indicadores del equipo), les realizan coaching constante y no sólo 1, 2 o incluso ninguna vez en el año (reunión de indicadores vertical), además de eliminar reuniones innecesarias dado que se realizan otras reuniones para discutir proyectos del futuro (reuniones de proyecto). Otro punto a tratar en este apartado, es el manejo de la información. En las empresas pequeñas la información es casi inexistente y es necesario crearla, y a medida que la empresa aumenta su facturación la cantidad de información que se almacena muchas veces excede de sobremano su capacidad de gestionarla, por lo que no es sorpresivo de que muchos gerentes de empresas cuando necesiten encontrar la explicación a un indicador de más alto nivel, no sepan cómo.

Dado que en este modelo de gestión se realizó desde un inicio cuáles serían los indicadores claves para alcanzar la visión, y además ya fueron definidos los responsables, ahora es necesario que esa información pueda analizarse rápidamente y tomar acciones en caso de ser necesario. Es en este caso donde surge una plataforma llamada “Administración en 1 página” o TOPS (The One Page

Software). Lo que se busca que toda la información relevante para el trabajo de una persona pueda llegar a él automáticamente. En este reporte se encuentran los indicadores e iniciativas ya definidos por rol.

Este reporte consta de 3 páginas, los que se detallan a continuación:

- Informe de Enfoque: En este reporte se encuentran todos los indicadores e iniciativas asociadas al rol dentro del periodo.
- Informe de Retroalimentación: Es una subdivisión del informe de enfoque en el que sólo aparecen aquellos focos que se encuentren en un nivel más bajo que el mínimo o sobre salientes.
- Informe de Gestión: Este reporte es para que aquellos roles que tienen a cargo equipos de trabajo, en el cual se muestran aquellos indicadores e iniciativas bajo el mínimo y sobresalientes, con la cantidad de periodos en que lleva el indicador en esos parámetros. Y además, muestra el desempeño de los colaboradores indirectos que posee esa jefatura, en los cuales son levantados en el reporte en intervalos de 2 periodos consecutivos. Como ejemplo, si un colaborador tiene un indicador bajo el mínimo por más de 2 periodos consecutivos le aparecerá a su jefatura quien tendrá 2 periodos para ayudar a su colaborador a su solucionar ese indicador, y en caso contrario aparecerá en la jefatura superior, el cual eventualmente puede llegar al gerente general. Este permite empoderar al colaborador y a sus jefaturas, para que no todo tenga que ser resuelto por el gerente general. Esto también aplica para los casos en que el colaborador tiene un desempeño sobresaliente.

A continuación se presentan ejemplos de los reportes anteriormente mencionados.

- Reporte de Enfoque:

Tabla 1 Reporte de Enfoque

OBJETIVOS	INDICADORES O INICIATIVAS	TIPO	PESO	ESTATUS	META MÍNIMA	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE	TENDENCIA
Generar contenido	Contenido semanal	FCE	10%					
Tener un sello que nos defina	25 matrimonios temp. 2023 – 2024	FCE	20%					
Generar negocios a través del boca a o boca	10% negocios cerrados por boca a boca	FCE	20%					
Equipo claro de qué deben hacer y cómo deben hacerlo	100% equipo en nivel N4 de desempeño	FCE	20%					
Dirección estratégica	Crecimiento segmentado	IPE	20%					
Crecimiento orgánico	Alianzas con proveedores	IPE	10%					

*Todos los objetivos definidos en el mapa estratégico	Los indicadores asociados a cada objetivo (pueden ser más de 1)	Tipo de indicador	Peso relativo del indicador	Dato actual del indicador (debe venir con una búsqueda del dato)	Mínimo aceptable (generalmente el 80% de la meta satisfactoria)	Meta esperada	Meta sobre el 20% de la meta satisfactoria	Si resultado del periodo va con tendencia hacia arriba o abajo, o nula
---	---	-------------------	-----------------------------	--	---	---------------	--	--

Fuente: Elaboración propia basada en el Libro “Alineación Total”

- Reporte de Retroalimentación:

Tabla 2 Reporte de Retroalimentación

INDICADORES SOBRE SALIENTES									
OBJETIVOS	INDICADORES O INICIATIVAS	TIPO	PESO	ESTATUS	META MÍNIMA	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE	TENDENCIA	PERIODOS CONSECUTIVOS
Generar contenido	Contenido semanal		10%						
Tener un sello que nos defina	25 matrimonios temp. 2023 – 2024	FCE	20%						
*EN ESTE APARTADO SE MUESTRAN AQUELLOS INDICADORES O INICIATIVAS CON DESEMPEÑO SOBRESALIENTE, NO CON META SATISFACTORIA									
TIENE SOLUCIÓN CREATIVA (SUGIERO CAMBIARLO, COMO POR EJEMPLO TIENE OPORTUNIDAD DE MEJORA)									
OBJETIVOS	INDICADORES O INICIATIVAS	TIPO	PESO	ESTATUS	META MÍNIMA	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE	TENDENCIA	PERIODOS CONSECUTIVOS
Generar negocios a través del boca a boca	10% negocios cerrados por boca a boca	FCE	20%						
Crecimiento orgánico	Alianzas con proveedores	IPE	10%						
ACÁ SE MUESTRAN LOS INDICADORES O INICIATIVAS MENORES AL MÍNIMO									
*Todos los objetivos definidos en el mapa estratégico	Los indicadores asociados a cada objetivo (pueden ser más de 1)	Tipo de indicador	Peso relativo del indicador	Dato actual del indicador (debe venir con una búsqueda del dato)	Mínimo aceptable (generalmente el 80% de la meta satisfactoria)	Meta esperada	Meta sobre el 20% de la meta satisfactoria	Si resultado del periodo va con tendencia hacia arriba o abajo, o nula	Muestra los periodos consecutivos en que mantiene la meta sobre saliente o bien bajo el mínimo

Fuente: Elaboración propia basada en el Libro “Alineación Total”

- Reporte de Gestión:

Tabla 3 Reporte de Gestión

BUENAS NOTICIAS DE COLABORADORES INDIRECTOS			BUENAS NOTICIAS DE COLABORADORES DIRECTOS					
NOMBRE	FACTOR CRÍTICO O INICIATIVA	# DE PERIODOS CONSECUTIVOS	NOMBRE	FACTOR CRÍTICO O INICIATIVA	ESTATUS	META SATISFACTORIA	# DE PERIODOS CONSECUTIVOS	TENDENCIA
RETOS DE COLABORADORES INDIRECTOS			RETOS DE COLABORADORES DIRECTOS					
NOMBRE	FACTOR CRÍTICO O INICIATIVA	# DE PERIODOS CONSECUTIVOS	NOMBRE	FACTOR CRÍTICO O INICIATIVA	ESTATUS	META SATISFACTORIA	# DE PERIODOS CONSECUTIVOS	TENDENCIA

Fuente: Elaboración propia basada en el Libro “Alineación Total”

- Aptitudes

En esta etapa del modelo, lo que se busca es que el responsable de cada uno de los indicadores pueda obtener un desempeño óptimo en todas las actividades críticas necesarias para lograr el objetivo y que su resultado no sea producto necesariamente de factores externos (ej: desempeño economía del país).

Los pasos para mejorar las aptitudes que están asociadas al desempeño son:

1. Identificar las habilidades críticas
2. Evaluar los niveles de aptitud
3. Tener una conversación de desarrollo
4. Mejorar las habilidades y dar seguimiento

1. Identificar las habilidades críticas:

En esta etapa se deben identificar aquellas habilidades o actividades que tienen un impacto directo en el desempeño del responsable sobre el indicador.

Se definen como habilidades aquella capacidad de realizar una acción repetible para producir un resultado medible, el que tiene un impacto directo en la FCE de la persona.

Las habilidades se pueden dividir en acciones específicas, como por ejemplo la habilidad crítica de hacer una entrevista.

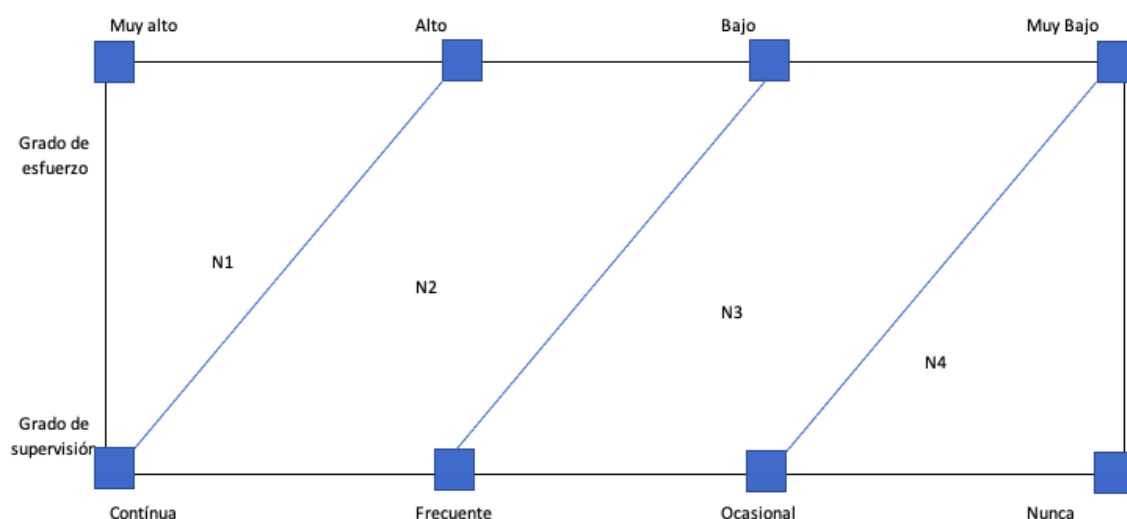
2. Evaluar los niveles de aptitud de la habilidad crítica

En este caso para medir los niveles de aptitud, es necesario que se define como desempeño en este modelo. El desempeño de una actividad en particular se define como qué tanto esfuerzo le cuesta a un colaborador realizar esa actividad y además qué tanto nivel de supervisión necesita para realizarlo (no confundirlo con el nivel de supervisión que su superior quiere o no darle, esto tiene que ver con un tema de

seguridad). En otras palabras, una persona que realiza una actividad sin mayor esfuerzo y de forma segura es una persona que tiene un alto desempeño de esa tarea.

Se definen 4 niveles de aptitud desde un nivel muy bajo de logro (N1) a un logro muy alto de éste (N4) lo que se traduce en un alto desempeño.

Cuadro 1 Niveles de Desempeño



Fuente: Elaboración Propia en base a Libro de “Alineación Total”

3. Tener una conversación de desarrollo

Por cada habilidad definida, se debe evaluar un punto inicial de la habilidad, la que es realizada entre la evaluación del jefe directo y la autoevaluación del colaborador, con lo cual se definen los niveles de desarrollo por habilidad, con planes concretos definidos por el colaborador y acordados con el jefe directo y plazos para ser evaluado nuevamente. En el 80% de los casos ambas evaluaciones son similares, pero esta conversación permite sincerar posturas y transparentar expectativas que posee el trabajador sobre el desempeño que él posee sobre las habilidades que necesita para tener un buen desempeño. A continuación se adjunta un ejemplo de

la tabla de habilidades y evaluaciones que deben ingresar el colaborador y su superior directo.

Tabla 4 Habilidades y evaluaciones Críticas de un responsable

FCE	Actividad Crítica	EVALUACIÓN		NIVEL ACORDADO	PLAN DE DESARROLLO	FECHA LÍMITE
		Por cuenta propia	Jefe			

Fuente: Elaboración Propia en base al libro “Alineación Total”

4. Mejorar habilidades y dar seguimiento

Es importante mencionar que un elemento fundamental para cambiar una actitud es el entrenamiento. Por lo que el objetivo es que el superior directo entregue un feedback constante de la ejecución de cada actividad crítica, tanto para bien como para mal, ya que eso ayudará al colaborador para ver en qué mejorar y a la vez darle mayor seguridad al ejecutarla. A diferencia de muchas empresas en que los jefes entregan feedback 1 o 2 veces al año (muchas no lo entregan nunca), y eso no permite que el colaborador mejore, este modelo permite alcanzar altos niveles de desempeño por persona entregando feedback continuo (lo más cercano a la ejecución de la actividad posible), y así buscar nivelar hacia arriba al equipo completo.

Otra derivada de este apartado del modelo es que permite encontrar de una manera más concreta las competencias necesarias para la búsqueda de nuevos colaboradores asociadas a su FCE.

- Cultura

Una de las bases para lograr la alineación total entre los equipos de trabajo es entender la cultura de la empresa y entender cuáles son los comportamientos positivos que permitan alcanzar el éxito y cuáles son los comportamientos negativos asociados a su cultura que los puedan llevar a fracasar. Ejemplos negativos como los rumores son fatales para que la compañía surja en sus logros. En el caso del ejemplo identificado en el libro analizado, la empresa estudiada contenía un 40% de comportamientos negativos que conformaban la cultura de la organización. Es decir, ese porcentaje implicaba que existía un 40% de ineficiencia en la forma de trabajar del día a día de los colaboradores.

Este modelo contempla cambiar el comportamiento y los hábitos, fortaleciendo aquellos positivos y eliminando los negativos, con el fin de vivir bajo una misma línea. Los pasos que permiten cambiar el comportamiento son:

- Definir los valores corporativos
- Definir los comportamientos puntuales
- Cambiar el comportamiento
- Facilitar el cambio en los demás

1. Definir los valores corporativos.

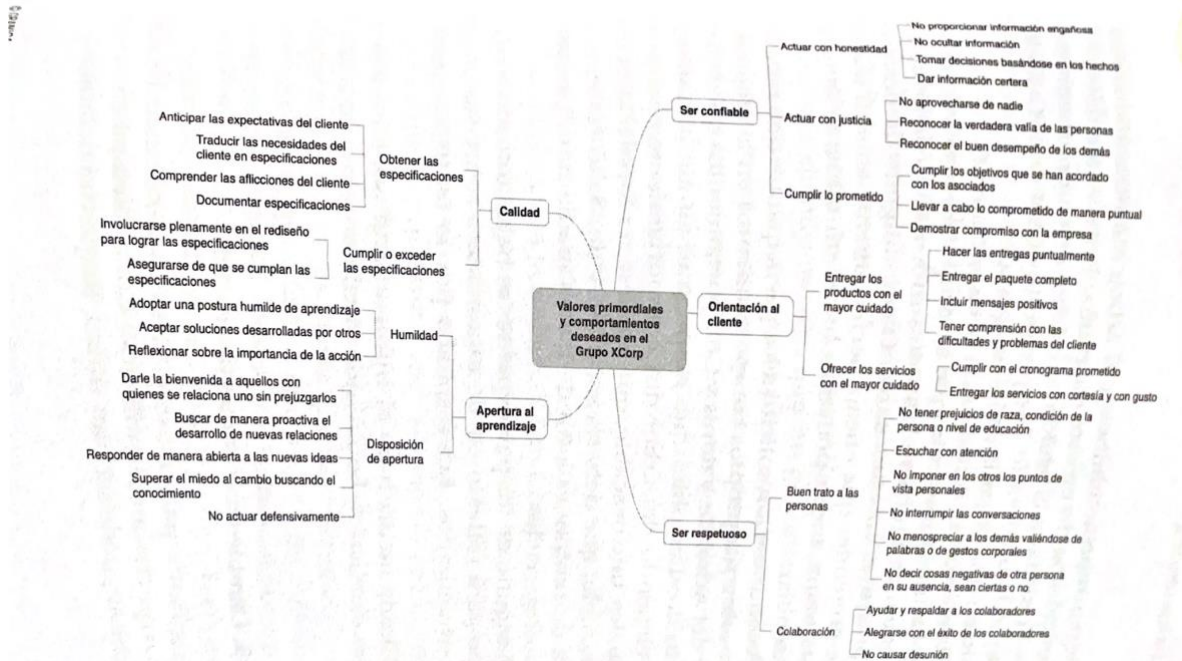
Es necesario definir los valores corporativos de una empresa, ya que son esenciales en la forma de vivir la cultura y el día a día de ella. No es necesario definir una gran cantidad de valores, con algunos es más que suficiente.

2. Definir los comportamientos puntuales

El objetivo es que en base a los valores ya definidos, se especifiquen aquellos comportamientos puntuales que permitan alcanzar ese valor. En este apartado es necesario ingresar aquellos comportamientos positivos y negativos definidos en un

comienzo y asociarlos a esos mismos valores. El objetivo es que cada persona escoja 1 comportamiento a mejorar y otro a eliminar.

Ilustración 9 Mapa de Comportamientos positivos puntuales



Fuente: Libro de Alineación Total

3. Cambiar los comportamientos

La forma en que se deben trabajar es de una manera constante, teniendo en cuenta aquel comportamiento a trabajar de manera de tenerlo presente (ej: una moneda en el zapato, apuestas, recordatorios, etc.), y también es necesario pedirle feedback constante a alguien de confianza, que puede o no ser un colaborador de la empresa. Es posible que pueda ser algún familiar o amigo. Pero el objetivo es lograr ese cambio de hábito con el fin de tener la moral para pedir ese cambio al equipo que depende de los líderes de la organización. Por lo que el cambio debe provenir desde lo más alto de la organización e ir bajando paulatinamente hasta llegar a la última persona en la empresa. Aquellas personas que no están dispuestas a cambiar es preferible que no pertenezcan a ella.

4. Facilitar el cambio en los demás

Una vez que una persona ha ido logrando cambiar sus comportamientos, será capaz de pedir a su equipo la posibilidad de que él o ella también cambie ese hábito. En este caso, el ejemplo es fundamental para lograr la transformación cultural.

- Proceso de Revisión de Equipo

Una vez ya definidos todos los pasos para lograr la alineación, es necesario actualizar la metodología en que se realizan los procesos de revisión de equipo, con el objetivo de considerar las variables relacionadas con la conducta y la cultura.

Como se mencionó anteriormente, este tipo de revisión ayuda al líder a cumplir sus FCE. Los temas a revisar en este tipo de reunión son:

- Cultura: Valores y comportamientos deseables del equipo
- Desempeño: FCE del líder del equipo para llegar a sobresaliente.
- Desarrollo del equipo: En base a 2 variables, Cohesión y contribución, el cual se evalúa en la escala de la misma escala de las actividades críticas, es decir, de N1 a N4.
- Sinergia: Es una conversación abierta donde los integrantes comunican información o aprendizajes que resultaría relevantes para los otros miembros del equipo. También podrían solicitar lo que necesiten de sus compañeros para ser más exitosos.

- Proceso de Revisión vertical

En este tipo de reuniones que realiza el jefe directo con su subalterno, se revisarán los siguientes ítems:

- Cultura: Comportamientos del colaborador a cambiar
- Desempeño: Del Colaborador en base a sus reportes.
- Desarrollo: Evaluación de sus habilidades críticas en base a las variables de esfuerzo y necesidad de supervisión.
- Otros temas importantes: Necesidades por parte del colaborador por parte de su jefatura.

Por último, este modelo también contempla la alineación en base a la compensaciones, las que se basa en una ponderación de sus resultados más la cultura y las aptitudes que posee. En base a eso se mide el porcentaje de contribución que se le entrega a un bono por ejemplo.

Lo más relevante de este modelo es que no se queda en la medición de indicadores, sino que todo gira en alcanzar la visión de la empresa, buscando que la organización completa esté orientada y alineada para alcanzarla. Sin el compromiso de todos en la organización es no es posible lograrlo.

Al igual que el modelo de gestión de Balanced Scorecard, no es posible aplicar este modelo sin el compromiso de los principales directivos, ya que este cambio a realizar es cultural a todo nivel, y si bien los resultados a alcanzar se van logrando de manera exponencial, la implementación de este modelo es más extenso que el BSC. Sin perjuicio de lo anterior, es fundamental contar con un modelo que permita no trabajar exclusivamente en base a cifras, sino que a actitudes del mismo personal.

- **8. DESARROLLO**

Para el desarrollo de la Tesina se considera la creación de nuevo modelo de gestión que considere las mejores prácticas entre el Balanced ScoreCard y el modelo de Alineación Total. El nombre de este nuevo modelo se llama **“Modelo de Alineación para la Gestión” o MAG.**

Para entender este nuevo modelo, se explicará la teoría con la aplicación de este modelo en la Consultora Prende Consulting, consultora que pertenece al autor de esta tesina, pero que además será complementada con otros ejemplos de clientes de esta consultora que permitirán graficar de manera más concreta los impactos de implementar este modelo.

El objetivo de crear este nuevo modelo, es que por un lado considera que para que una empresa tenga éxito debe estar alineada en su conjunto, pero no con la mera meta de ser rentable, por lo que llegar a un gran objetivo, en este caso la visión, es clave porque genera una motivación mucho mayor por alcanzar las metas.

Por otro lado, la consecución de que los objetivos vayan ligados unos a otros en un orden específico, le da también sentido al trabajo que se realiza desde arriba hacia abajo y abajo hacia arriba. En este caso estamos hablando de la principal herramienta teórica que tiene el Balanced Scorecard que es el Mapa Estratégico.

Y por último, el modelo considera variables más allá de las cuantitativas para alcanzar las metas y tiene en el centro a las personas que componen una organización. Por lo que alcanzar una alineación de la empresa a un nivel superior es imprescindible para que la empresa alcance su máximo potencial.

Contexto: Empresa Prende Consulting.

Prende Consulting nace a fines del año 2021, con la idea de ser un apoyo real a las PYMES en Chile y LATAM, dado que actualmente no existe una necesidad cubierta

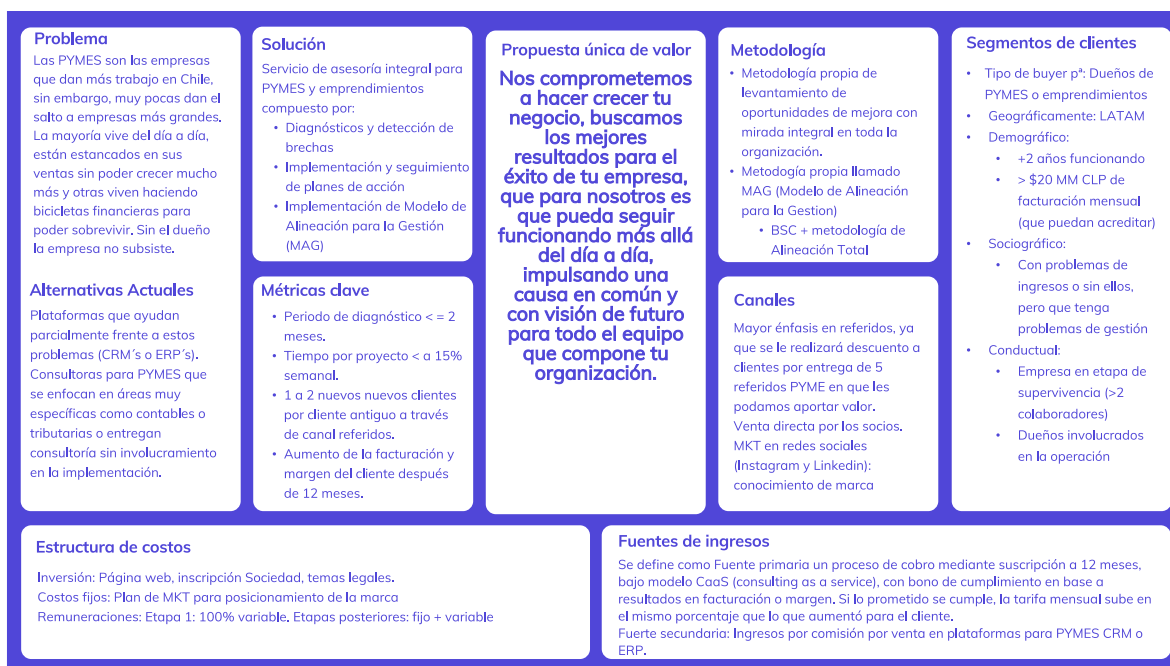
en temas de gestión para ese mercado. El cual además es uno bastante grande, dado que aproximadamente 500.000 empresas son PYMES en Chile.

Actualmente hay muy pocas consultoras dedicadas a procesos, gestión y estrategia para este segmento de mercado, y en el que además su modelo de negocio sólo considera mentorías o cursos específicos, como por ejemplo: Ventas, temas financieros. Pero no hay ninguna empresa en el mercado que analice la empresa en su conjunto de manera integral y proponga mejoras que vayan con un foco directo a mejorar las condiciones de la empresa.

Como se planteó en el Marco Teórico, las necesidades de las PYMES están claras, necesitan aumentar su productividad, sus ventas, su margen y tener procesos más eficientes. Todo esto en un contexto de poco tiempo que le pueden dedicar los dueños de la empresa para mejorar porque su día a día los consume y aunque en la mayoría de los casos los socios son expertos en su negocio, no tienen los conocimientos de gestión necesarios para ver hacia el futuro o bien, sobrellevar adversidades que puedan ocurrir. Por último es necesario agregar que uno de los problemas más latentes para los mismos dueños de PYMES es la incapacidad de poder salir de la operación, lo que los termina haciendo muchas veces esclavos de su propia empresa.

A continuación se presenta el modelo de negocio de Prende Consulting bajo el modelo CANVAS:

Ilustración 10 Canvas Prende Consulting



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en este modelo de negocios, las principales diferencias de una consultoría tradicional son:

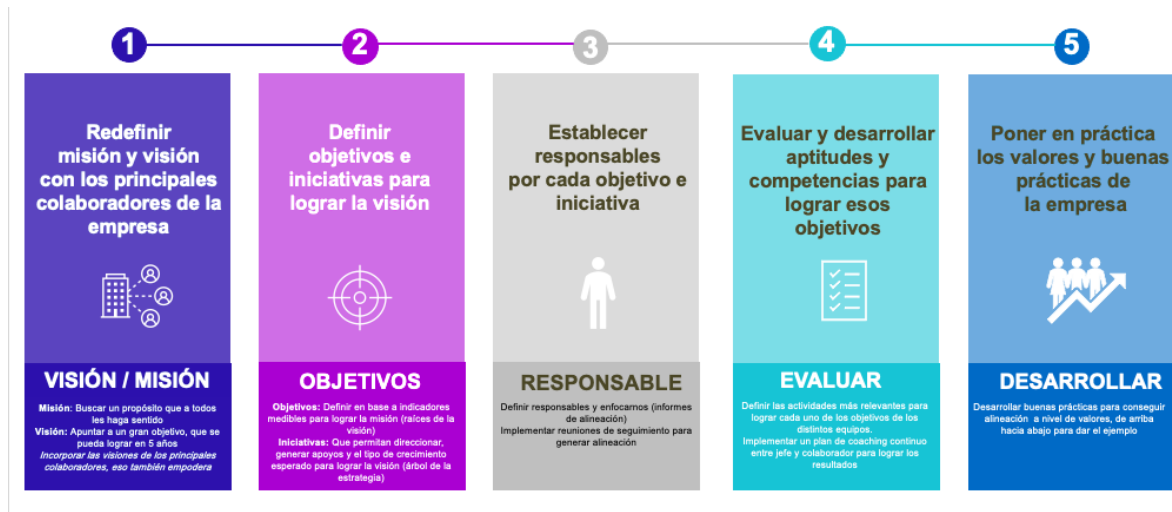
- Apoyo en la implementación de las oportunidades de mejora detectadas, con foco en hacer el seguimiento para el cumplimiento de objetivos propuestos.
- Implementación de un modelo de mediano largo plazo (MAG) que permitirá alinear a la organización y enfocarla en cumplir su visión.
- Cobro a través de un fee mensual ajustado al nivel de facturación de cada empresa, mediante la modalidad CaaS (consultive as a service), pero además con incentivos al cumplimiento de metas, puesto que si la empresa asesorada crece en su facturación producto de la implementación de estas

mejoras, Prende Consulting puede adecuar su fee mensual al nuevo escenario.

Aplicación del Modelo de Alineación para la Gestión (MAG)

Para comenzar, este modelo considera 5 grandes etapas, las que deben concretarse cada una en su plenitud para poder seguir avanzando.

Ilustración 11 Etapas del MAG



Fuente: Elaboración propia

1 Redefinir la Misión y Visión:

La primera etapa es definir nuevamente la misión y visión de la empresa (si es que ya la tiene), con el fin de lograr que estas primeras definiciones les hagan sentido a los socios y los principales colaboradores de la empresa, que la sientan y que no sea sólo una definición para una página web o alguna certificación.

Para definir la misión, es necesario que se respondan a lo menos 3 preguntas: Qué servicio o producto venden, a quién se lo venden, y cómo lo venden. En esta última pregunta va asociado también el por qué deben elegir este servicio o producto en vez de la competencia, concepto asociado a la propuesta de valor.

Una vez definida la misión, es necesario definir la visión, la que considera un objetivo ambicioso, pero posible a cumplir en un lapso de 5 años, la cual preferentemente debe ser capaz de medir. El definir correctamente la visión es fundamental, ya que todo el modelo MAG se sustenta en cumplir con la visión que define la empresa.

A continuación se exponen la misión y visión definidas para la empresa Prende Consulting, además de los principales valores que los acompañan:

- **Misión:** Acercar el servicio de asesoría integral a empresas o emprendimientos con potencial de desarrollo con un equipo comprometido con realizar acciones que maximicen los rendimientos de las unidades de negocio.
- **Visión:** Ser reconocidos por estar dentro de los 10 consultoras de gestión más conocidas para empresas o emprendimientos con potencial de desarrollo en Latam.
- **Valores:** Integridad, Trabajo en Equipo y Cercanía.

La misión y visión que se acordaron, se hicieron teniendo en cuenta la opinión de ambos socios de la empresa con el fin de lograr tomar sus puntos en común y una estrategia en conjunto que le dé sentido a ésta. Además de que la visión considera una meta ambiciosa, pero alcanzable, la que debiese llegar a las 1.000 empresas asesoradas en Chile y Latam a 5 años.

Esta primera etapa del modelo es trascendental para el éxito de una empresa asesorada bajo este modelo, ya que genera las bases y la dirección que el emprendimiento requiere tanto en el presente como hacia el futuro.

2 Definir los objetivos e iniciativas para lograr la visión:

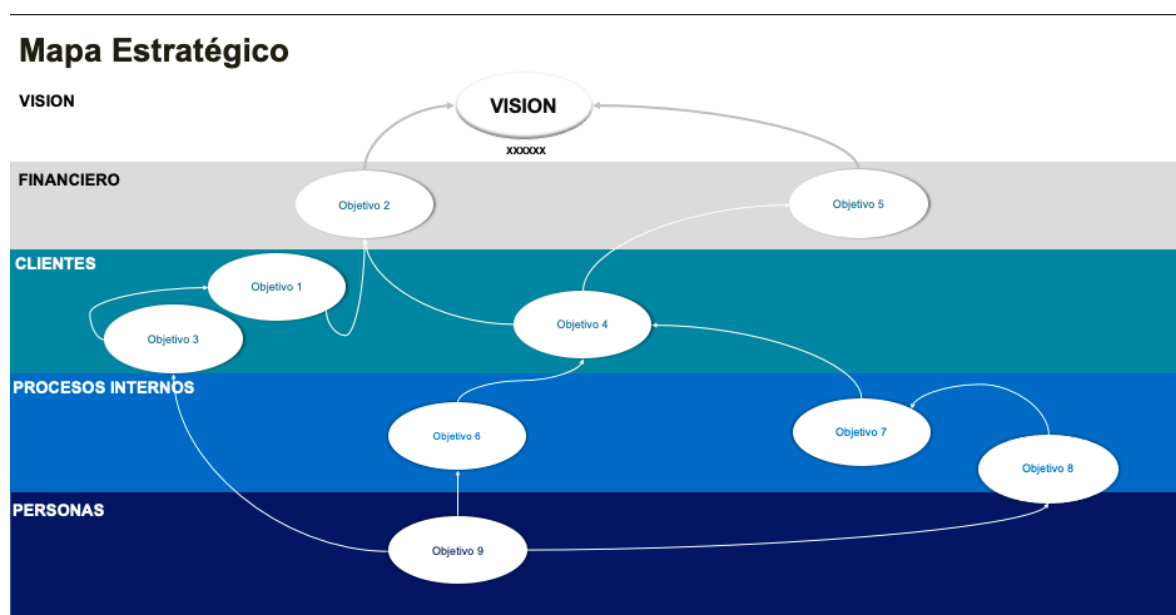
Como se mencionó anteriormente, una de la principales diferencias que tiene este modelo respecto al BSC, es que no busca que la empresa alcance de por sí rentabilidad, sino que lograr la visión. ¿Por qué la diferencia? Principalmente debido a que el modelo del BSC tiene por objetivo lograr que una empresa sea rentable manteniendo controlados los principales indicadores (KPI's) del día a día, en cambio el modelo MAG considera que se deben realizar más acciones para lograr cumplir “el gran objetivo” que es la visión. En otras palabras, busca orientar objetivos hacia el futuro.

2.1 Mapa Estratégico:

En esta etapa del proceso, el cliente (la empresa) define por sí mismo los principales objetivos que él considera para lograr la visión. Las cuales pueden estar sin un orden lógico, muy similar a lo que propone el Modelo de Alineación Total. Una vez definidos inicialmente esos objetivos, se realiza un Mapa Estratégico, principal herramienta teórica del BSC y que permite ordenar en base a una lógica de causa efecto, los objetivos hasta lograr la visión.

Para efectos de este mapa estratégico se definen las mismas 4 perspectivas que contiene el modelo de BSC, pero se agrega 1 más que es la que contiene la visión. A continuación se detallan algunos ejemplos que permiten visualizar los mapas estratégicos bajo este modelo:

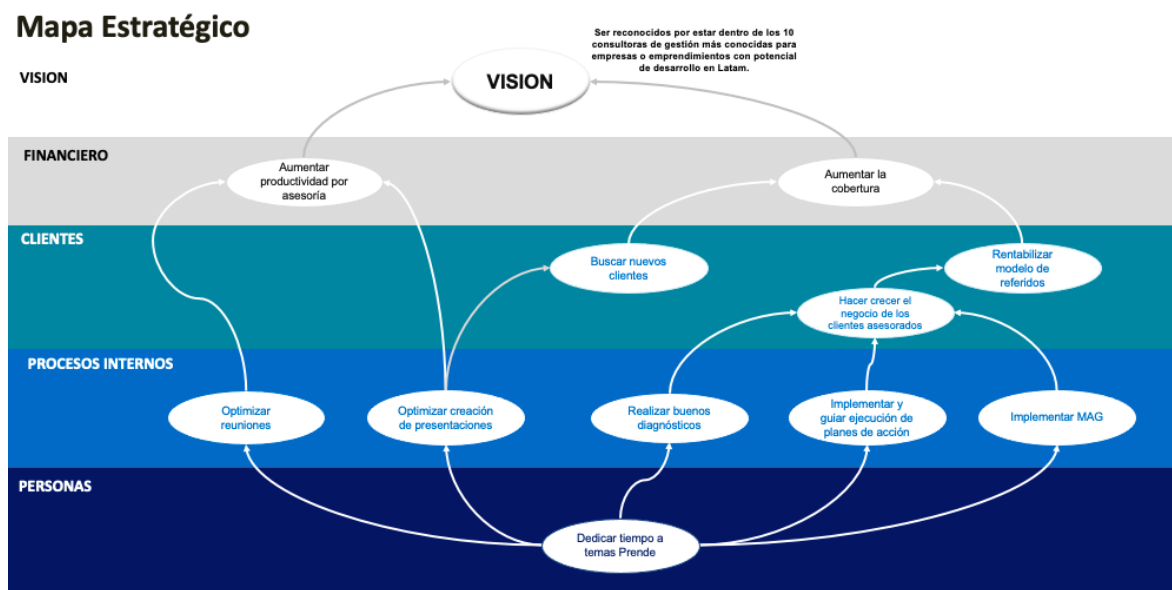
Ilustración 12 Mapa estratégico Tipo



Fuente: Elaboración propia

Si se analiza este mapa, refleja las mismas 4 perspectivas que posee el mapa estratégico que posee el BSC, pero se le agrega una más que tiene con el alcanzar la visión. Eso necesariamente pueden implicar cambios de foco por parte de la empresa, ya que eventualmente la visión puede ser alcanzar una rentabilidad, cobertura, etc., y por eso está íntimamente ligado a la estrategia que la empresa quiere alcanzar.

Ilustración 13 Mapa Estratégico Empresa Prende Consulting



Fuente: Elaboración Propia

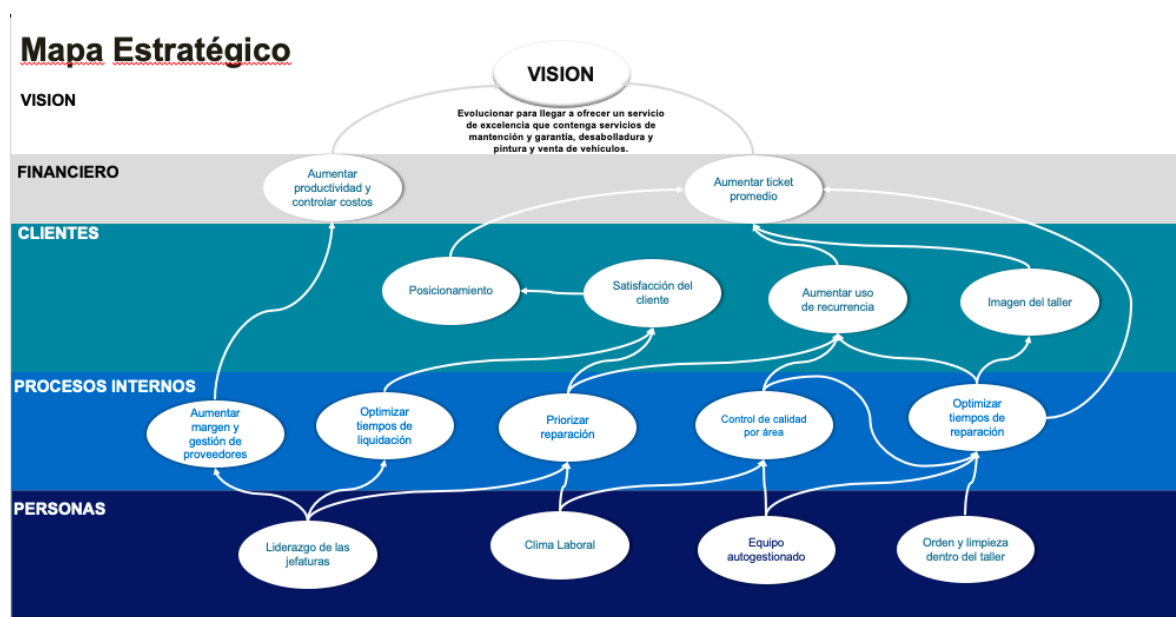
El mapa estratégico elaborado para la empresa Prende Consulting tiene un fuerte enfoque en el crecimiento, dado que su visión es ser de las consultoras de gestión más conocidas de LATAM, pero abocado en el aumento de la cobertura, es decir, el crecimiento de la empresa está asociado a una estrategia de volumen.

Además de la variable de crecimiento, otro objetivo clave a cumplir es el aumento de la productividad de la asesoría, que permita atender varios clientes bajo el modelo de negocio ya definido, en el menor tiempo posible sin perder la calidad del trabajo que se realiza. Este objetivo es clave, dado que no se busca que el crecimiento de clientes conlleve a un crecimiento lineal en la cantidad de recursos involucrados. Además hay que considerar que este emprendimiento busca ser escalable, pero no tiene contemplado el crecimiento exponencial de una start – up, sino que con un recursos limitados asociado al tiempo de los consultores que asesorarán a las empresas.

El resto de los objetivos planteados buscan ser las palancas que permitan alcanzar estos primeros objetivos planteados, siendo la base de todo, el objetivo de “*Dedicar tiempo a Temas Prende*”, en el que se busca tanto cumplir con los tiempos de dedicación de asesoría por cliente, pero además dedicarle tiempo a estrategias y planes de acción en el corto, mediano y largo plazo, y así no caer en el día a día propio de una PYME.

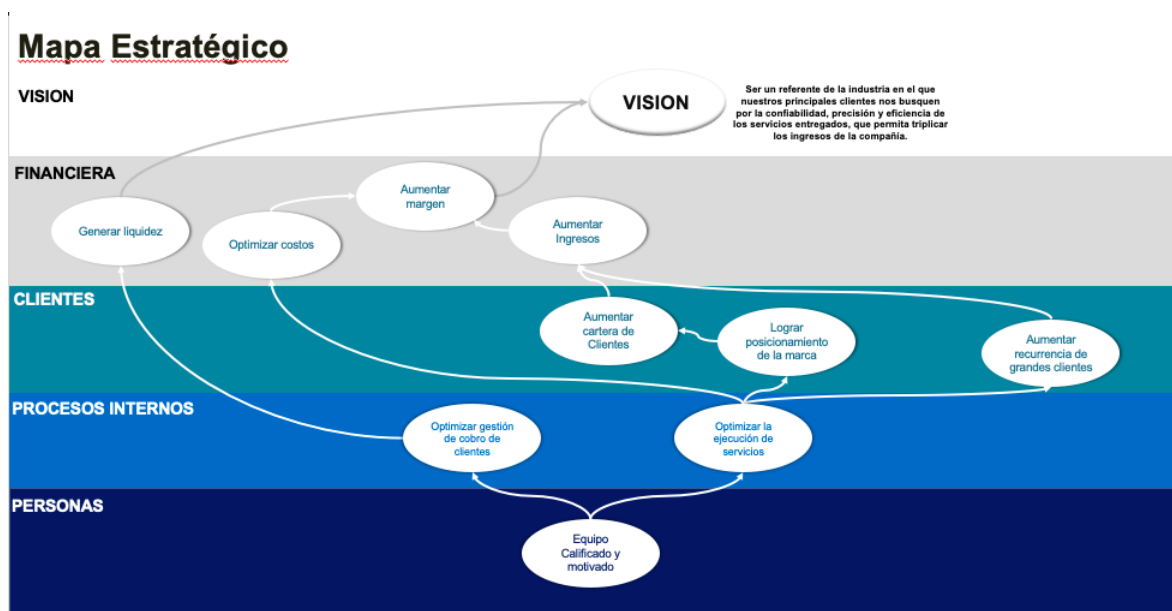
A continuación se presentan otros ejemplos de Mapas Estratégicos de empresas que han sido asesoradas por Prende Consulting.

Ilustración 14 Mapa estratégico de empresa ligada al Servicio Automotriz



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15 Mapa Estratégico de Empresa de Ingeniería que le presta servicios a la minería



Fuente: Elaboración propia

Es relevante considerar que los objetivos planteados en el mapa estratégico obedecen a las distintas necesidades que la empresa quiere satisfacer para lograr la visión, no obstante, no es el que realmente se puede realizar dependiendo de por ejemplo la cantidad de trabajadores o roles en la empresa, por lo que en esta etapa del proceso, este mapa estratégico es considerado como el “ideal” o guía eventual hacia el futuro.

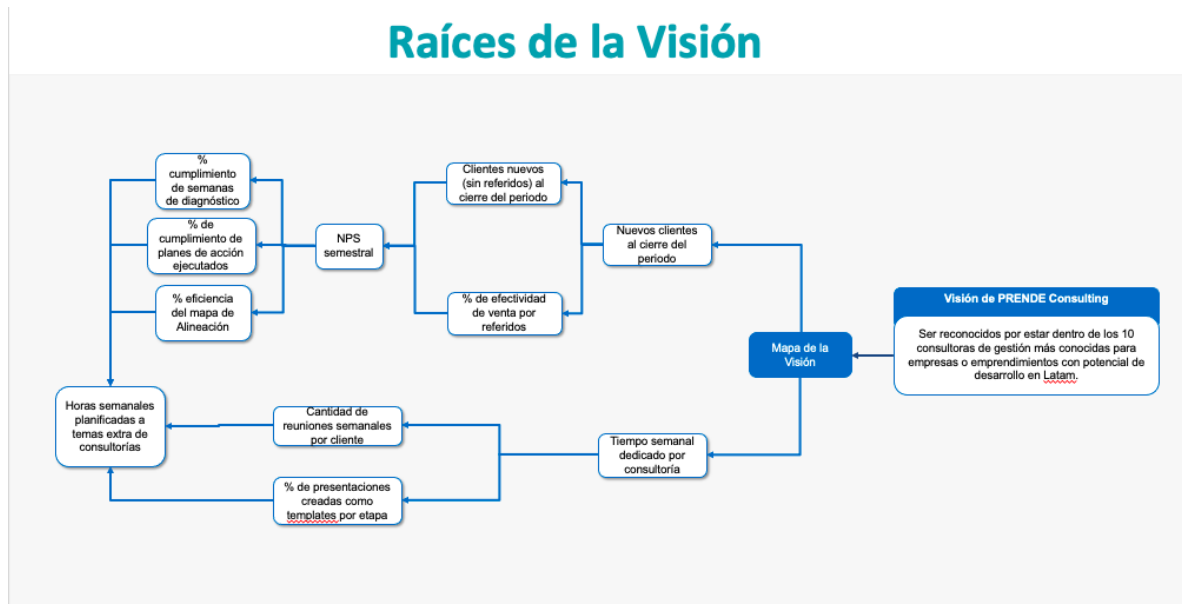
También es importante considerar que para una empresa más pequeña, el mapa estratégico puede sufrir varios cambios a lo largo del tiempo, principalmente porque la cantidad de roles y objetivos comenzarán a aumentar a medida que crece la empresa, cuya fase estará más ligada a una de crecimiento exponencial.

2.2 Raíces de la Visión:

En esta sub etapa del proceso, se definen todos los indicadores necesarios a medir para alcanzar cada uno de los objetivos planteados en el Mapa Estratégico. Este apartado es una mirada cuantitativa de la empresa, y a raíz de eso es necesario analizar por la compañía cómo se va a medir el éxito de cada uno de los objetivos (el que puede ser más de un indicador por objetivo), pero en base a la información actual que posee la empresa. Por lo que si no tienen cómo calcular el indicador (llámese KPI u OKR), es necesario evaluar el costo beneficio de incluir la medición de este indicador.

Los indicadores explicitados en la Raíz de la Visión necesariamente deben ser cuantitativos para poder analizar su evolución en el tiempo, ya que además pertenecen a tareas o procesos que ejecutan periódicamente, pero además son de resultado (indicadores relacionados con clientes o financieros). La manera en que se explicita este apartado del modelo es muy similar al mapa estratégico, pero sólo analiza indicadores, además de que es posible que para un cumplir un objetivo del mapa sea necesario 1 o más indicadores, por lo que esta Raíz refleja de una manera más concreta cómo se debe alcanzar la visión de la empresa.

Ilustración 16 Raíces de la Visión para empresa Prende Consulting



Fuente: Elaboración Propia

Tal como se puede observar en esta imagen, los indicadores ayudan a explicar unos a otros bajo la misma modalidad causa – efecto, qué indicadores ayudan a lograr la visión. Cabe la particularidad de que, tal como se mencionó anteriormente, estos indicadores deben ser capaces de ser medidos para analizar objetivamente su evolución.

Estos indicadores son claves para lograr con las herramientas del presente alcanzar el futuro. Se entiende como herramientas del presente aquellas actividades que se realizan continuamente, por lo que no incluyen planes de acción, proyectos, iniciativas o estrategias que deba realizar la empresa, ya que son labores que salen del día a día que realizan las personas.

2.3 Árbol de la Estrategia:

Este sub apartado de la etapa de definición de objetivos e iniciativas, busca que la empresa dirija sus esfuerzos además del presente, hacia el futuro.

El Árbol de la estrategia es un modelo que permite darle sentido a la dirección que debe llevar a la empresa y generar los principales planes de acción que se alinean posteriormente con los indicadores asociados en las Raíces de la Visión. No obstante, la forma en que se miden es distinta. Básicamente son evaluaciones de proyectos con grandes etapas como el diseño, la implementación y el posterior seguimiento de los resultados de la iniciativa implementada.

El Árbol de la estrategia considera 3 grandes tipos de estrategias que se deben seguir:

- Estrategia de Alineación
- Estrategia para los Negocios Existentes
- Estrategia para el cierre de Brechas

2.3.1 Estrategia de Alineación:

Busca dar una alineación entre los negocios que tiene la empresa, la que subclasifica en 2 tipos de estrategias: una de dirección y otra de sinergia.

- Dirección Estratégica: Buscar dar una dirección hacia el o los segmentos de Mº necesarios para lograr un dirección correcta. Puede ser crecimiento agresivo, enfocado en nichos, etc. Se busca analizar las Fortalezas que posee la empresa y las Oportunidades que tiene el Mercado para diseñar una estrategia del tipo Corporativa (de dirección).

- Directriz de Sinergia: Define iniciativas para que otras empresas o áreas se necesitan para lograr la visión. Por ejemplo apoyo en ir a mercados juntos, compartir procesos, generar iniciativas para que distintas áreas no trabajen como islas, sino que mejoren sus procesos en pos de lograr un objetivo en común.

2.3.2 Estrategia para los negocios existentes:

El objetivo de esta estrategia es responder las siguientes preguntas: ¿Se requiere un nuevo proceso para lograr la visión? ¿Cómo beneficiaría a toda la empresa? Si la empresa trabaja con partners, ¿cómo lograr que ellos trabajen con la empresa de manera tal que en verdad sean un aporte y puedan aportar a la visión?

Ejemplos de esto puede ser crear nuevos procesos dentro de la empresa, o la búsqueda de nuevos partners que permitan proveer de esos procesos para la empresa y así alcanzar la visión.

2.3.3 Estrategia para el cierre de brechas:

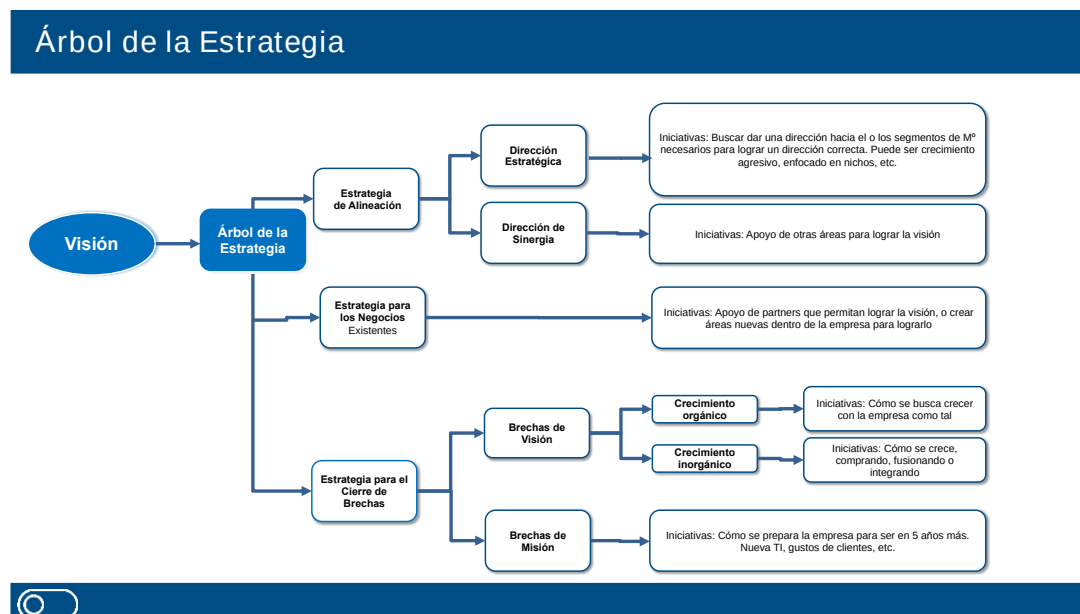
Este tipo de estrategia busca alcanzar el cierre de la misión y de la visión.

- Brechas de Misión: Son iniciativas que buscar tendencias en tecnología e infraestructura en el futuro (5 años). Normalmente debe ser capaz de responder preguntas como estas: ¿Cómo se entenderá la misión en 5 años? ¿Quiénes serán sus clientes, su demografía y geografía? ¿Qué tecnología se utilizará y como difiere para ofrecer los productos o servicios que ofrecen actualmente? ¿Cómo adquirirán o desarrollarán la tecnología e infraestructura requerida?

- Brechas de Visión: Esta estrategia busca ejecutar planes de acción que van asociados directamente a acortar la diferencia entre la situación actual y la visión, la cual se puede descomponer en 2 tipos: Crecimiento orgánico e inorgánico.
 - o Crecimiento orgánico: Busca planes de acción que pueda ejecutar la empresa con los recursos que posee. Ejemplos: Mejorar principal producto o servicio para captar nuevos clientes o en nuevos mercados, mejorar canasta de productos o servicios, desarrollar nuevos productos o servicios en segmentos actuales o nuevos.
 - o Crecimiento inorgánico: Busca planes de acción para crecer, pero mediante la adquisición, fusión o integración con otras empresas.

A continuación se presenta el árbol de la Estrategia de manera esquemática

Ilustración 17 Árbol de la Estrategia Tipo

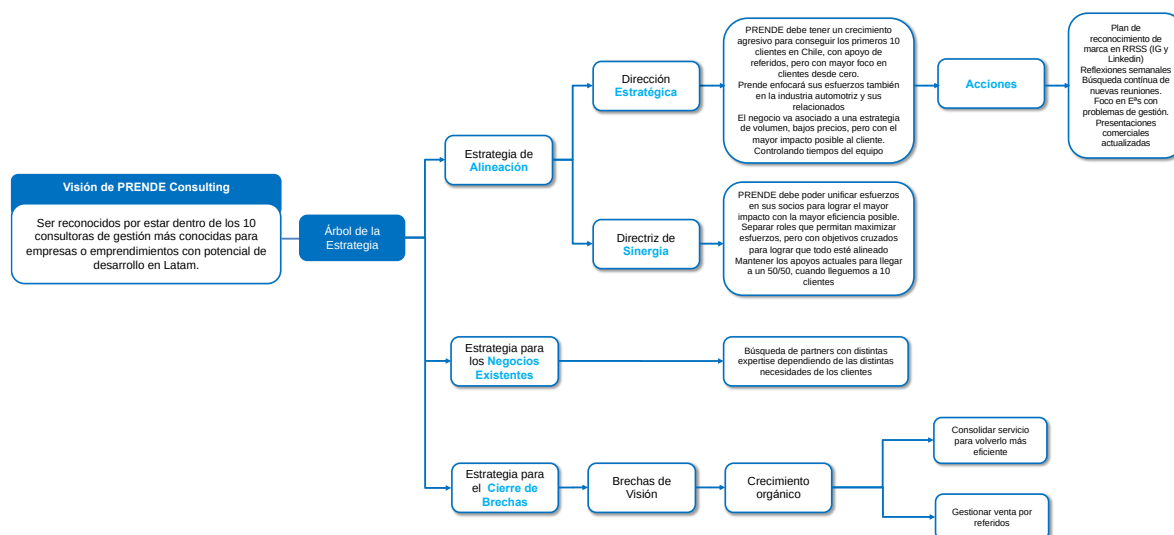


Fuente: Elaboración propia

En el caso particular de la empresa Prende Consulting, se definieron las iniciativas para cumplir el primer hito de la empresa, la cual contempla el cierre de 10 clientes.

En este Árbol de la Estrategia no están consideradas iniciativas de crecimiento inorgánico ya que no se tienen contemplados proyectos de adquisiciones, fusiones o integraciones. Sin perjuicio de lo anterior, esto no implica que en el futuro sí se puedan agregar iniciativas relacionadas con este punto.

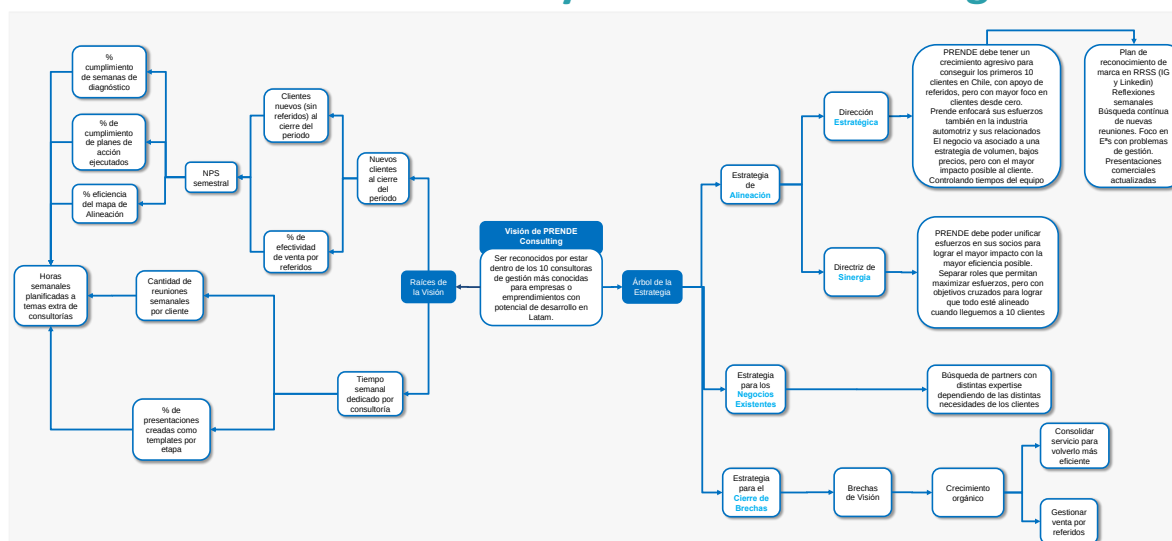
Ilustración 18 Árbol de la Estrategia, Prende Consulting



A continuación se presenta las Raíces de la Visión y el Árbol de la Estrategia en conjunto para la empresa Prende Consulting. Este mapa representa cómo se ve la alineación completa de qué es lo que necesita la empresa para alcanzar la visión, y en este caso en particular, la primera etapa de la empresa (considerando que actualmente en Prende trabajan sólo 2 personas, una a tiempo completo y la otra part – time).

Ilustración 19 Raíces de la Visión y Árbol de la Estrategia de Prende Consulting

Raíces de la Visión y Árbol de la Estrategia



3 Establecer responsables por cada objetivo e iniciativa:

Una vez ya definidos los principales indicadores por objetivo y las iniciativas para alcanzar la visión, es necesario asignarles un responsable claro, para que generar un empoderamiento real de la persona que debe ejecutar la acción, sea ésta para labores repetitivas (indicadores) o de acción de largo plazo (futuro).

3.1 Glosario de Responsabilidades:

Para definir cuáles serán los responsables en primer lugar se deben definir cuáles serán los tipos de indicadores e iniciativas que se deberán evaluar.

Cuadro 2 Glosario de Responsabilidades

IMPACTOS	INDICADORES	INICIATIVAS
Impacto directo de quien lo realiza	FCE: Factor Crítico de Éxito	IFE: Índice de Proyecto de Éxito
Impacto interfuncional de quien lo realiza Impacto indispensable del que alguien más es responsable	FCl: Factor Crítico de Influencia	IFI: Índice de proyecto de Influencia
Posee gestión indirecta sobre quien lo realiza (ej: suma de FCE del equipo)	FCG: Factor Crítico de Gestión	IFG: Índice de proyecto de Gestión

Fuente: Elaboración Propia

Esta separación de las responsabilidades permite poner los esfuerzos dependiendo del cargo del rol, de la influencia que tiene éste, etc. Para el caso de los roles asociados a labores de apoyo, cómo las áreas de RRHH, Finanzas, etc. Existen otros indicadores llamados **Factores de Influencia en la Gestión (FIG)**. Para el caso de las iniciativas, también existen los **IIG o Índice de Proyecto de Influencia de Gestión**, que son las iniciativas sobre las cuales se tiene un impacto a través de la influencia de gerencia o jefatura que no es directa.

A su vez, la responsabilidad por tipo de rol aplica según su nivel de injerencia en la empresa. En este caso para:

- **Indicadores:** Es la persona que tenga el mayor impacto directo en el nivel apropiado más bajo de la empresa.
- **Iniciativa:** Es la persona que tenga el mayor impacto directo en el nivel apropiado más alto de la empresa.

3.2 Mapa de Responsabilidades:

Dado que ya están definidos los tipos de indicadores e iniciativas que pueden existir, es necesario definir el “Mapa de Responsabilidades”. Este mapa se debe realizar por capas dentro de una misma empresa, dado que el objetivo es que tengan coherencia entre las distintas áreas que la componen.

A continuación se presenta un extracto del mapa de responsabilidades de la empresa Prende Consulting.

Cuadro 3 Mapa de responsabilidades de Prende Consulting

OBJETIVOS	INDICADORES O INICIATIVAS	MARÍA JOSÉ MUÑOZ S.	FELIPE HERNANDEZ
Aumentar la Cobertura	Indicador: 10 clientes al cierre de 2022	FCI	FCE
Aumentar la productividad por asesoría	Indicador: Tiempo por asesoría < a 15% semanal (6 horas)	FCE	FCI
Hacer crecer el negocio de los clientes asesorados	Indicador: Crecimiento de Ventas y Margen en cada empresa NPS: 90%	FCE	FCE
Dedicar tiempo a temas PRENDE	Indicador: 5 horas semanales	FCE	FCE
Dirección Estratégica para la Empresa	Iniciativa: Plan de reconocimiento de marca en RRSS (IG y LinkedIn) Reflexiones semanales Búsqueda continua de nuevas reuniones. Foco en E's con problemas de gestión. Presentaciones comerciales actualizadas	-	IPE
Brechas de Visión – Crecimiento Orgánico	Iniciativa: Consolidar nuestro servicio para volverlo más eficiente	IPE	-

Según lo que aparece en este cuadro se pueden entender claramente las prioridades y focos por rol. Dado que la empresa aún es pequeña no tiene contemplado aún FCG.

Por último, para que este mapa sea exitoso es necesario que cada persona tenga asignado por lo menos 3 responsabilidades y con un máximo de 5 (sin contar los indicadores o iniciativas de influencia o gestión), ya que así el colaborador enfoca esfuerzos en lograr una cantidad de prioridades abordables.

Por otro lado, al elaborar este mapa es posible que existan personas con muchas responsabilidades o personas que no tengan ninguna. Por lo que es muy posible que los pasos anteriores ya realizados se deban volver a evaluar, hasta alcanzar una consistencia real entre lo propuesto y lo que realmente se puede hacer. En el caso particular de Prende Consulting, se tuvieron que reducir los objetivos, indicadores e iniciativas dado que lo propuesto superaba largamente a la capacidad real de foco que le podían dar sus miembros.

3.3 Procesos de Revisión – Fase 1:

Ya definidos los responsables por Factor Crítico o Iniciativa, es necesario que el seguimiento de estos focos sea lo más eficiente posible. Es por eso que este modelo incentiva que las reuniones de equipo se focalicen de una manera distinta a la tradicional, que es que cada reporte explique en qué está o comente sus indicadores, haciendo que las reuniones de equipo sean excesivamente largas y muchas veces poco productivas.

Para gestionar lo que ocurre en el día a día, este modelo considera 2 tipos de reuniones:

- Proceso de revisión en Equipo: En el cual el equipo directo se reúne para mejorar los indicadores del líder. Los indicadores del líder tienen que ver con aquellos FCE's que posea la jefatura directa. En esta reunión el equipo propone planes de acción que la jefatura o ellos mismos realizarán para mejorar esos indicadores en un plazo acordado.
- Proceso de revisión Vertical: En este tipo de reuniones, el líder se reúne con su colaborador directo para revisar los FCE del subalterno, en el cual el colaborador propone planes de acción para mejorar el desempeño de su indicador y la jefatura le entrega coaching para ser más exitoso y competente.

En el caso de las iniciativas, el proceso es similar, pero por proyecto:

- Revisión de equipo por proyecto: Se reúnen los responsables FCE y FCI a ver avances del proyecto.
- Revisión vertical del proyecto: Se reúnen los responsables FCE y FCI a informarle al responsable del FCG del proyecto.

Como parte fundamental de la revisión de los indicadores e iniciativas asignadas por persona, es necesario contar con reportes que permitan recoger esta misma información de manera concreta y que le genere valor a cada persona.

Es por eso que este modelo considera 3 reportes de sólo 1 página que permita rápidamente saber cuáles son las prioridades de cada responsable en la empresa.

En el modelo propuesto, estos reportes se llaman **RUTA** (Reporte Único que Trabaja la Alineación).

- 1) **Reporte de Enfoque:** Este primer reporte RUTA recoge todos los indicadores asociados al responsable, sean FCE, FCI, FCG o FIG.

Cuadro 4 Reporte RUTA de Enfoque

[NOMBRE RESPONSABLE – CARGO]

OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO	PESO	ESTATUS	META MÍNIMA	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE	TENDENCIA	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
• Generar contenido	Contenido semanal	FCE	10%		X	X	X		%
• Tener un sello que nos defina	25 matrimonios temp. 2023 – 2024	FCE	20%						
• Generar negocios a través del boca a o boca	10% negocios cerrados por boca a boca	FCE	20%						
• Equipo claro de qué deben hacer y cómo deben hacerlo	100% equipo en nivel N4 de desempeño	FCE	20%						
• Dirección estratégica	Crecimiento segmentado	IPE	20%						
• Crecimiento orgánico	Alianzas con proveedores	IPE	10%						

Fuente: Elaboración Propia

En este reporte el responsable puede revisar rápidamente el estatus de sus indicadores o iniciativas asociadas, ver cuáles son las metas a las que debería llegar, la tendencia de la información entregada y el nivel de cumplimiento que tiene.

- 2) **Reporte de Retroalimentación:** Este segundo reporte tiene como objetivo revisar aquellos indicadores que se encuentren en un nivel sobresaliente y aquellos indicadores que estén bajo la meta mínima. Básicamente este reporte es una subdivisión del reporte de enfoque, en el que se le da más énfasis a los extremos.

Cuadro 5 Reporte RUTA de Retroalimentación

[NOMBRE RESPONSABLE – CARGO]

Indicadores Sobresalientes

OBJETIVOS	INDICADORES O INICIATIVAS	TIPO	PESO	ESTATUS	META MINIMA	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE	TENDENCIA	PERIODOS CONSECUTIVOS
Generar contenido	Contenido semanal	FCE	10%						
Tener un sello que nos defina	25 matrimonios temp. 2023 – 2024	FCE	20%						

Indicadores con Oportunidades de Mejora

OBJETIVOS	INDICADORES O INICIATIVAS	TIPO	PESO	ESTATUS	META MINIMA	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE	TENDENCIA	PERIODOS CONSECUTIVOS
Generar negocios a través del boca a boca	10% negocios cerrados por boca a boca	FCE	20%						
Crecimiento orgánico	Alianzas con proveedores	IPE	10%						

Fuente: Elaboración Propia

3) Reporte de Gestión: Este reporte sólo aplica para aquellos responsables que tienen personas a su cargo, y además sólo muestra los FCE de esos responsables. Lo relevante de este reporte es que permite aquellos indicadores o iniciativas que están en un nivel sobresaliente o deficiente de sus equipos directos, pero también de los equipos indirectos de la jefatura.

Cuadro 6 Reporte RUTA de Gestión

Buenas Noticias

BUENAS NOTICIAS DE COLABORADORES INDIRECTOS			BUENAS NOTICIAS DE COLABORADORES DIRECTOS					
NOMBRE	FACTOR CRÍTICO O INICIATIVA	# DE PERIODOS CONSECUTIVOS	NOMBRE	FACTOR CRÍTICO O INICIATIVA	ESTATUS	META SATISFACTORIA	# DE PERIODOS CONSECUTIVOS	TENDENCIA

Retos

RETOS DE COLABORADORES INDIRECTOS			RETOS DE COLABORADORES DIRECTOS					
NOMBRE	FACTOR CRÍTICO O INICIATIVA	# DE PERIODOS CONSECUTIVOS	NOMBRE	FACTOR CRÍTICO O INICIATIVA	ESTATUS	META SATISFACTORIA	# DE PERIODOS CONSECUTIVOS	TENDENCIA

Fuente: Elaboración Propia

Un elemento importante a considerar es que este reporte considera para los colaboradores directos o indirectos los periodos consecutivos en que el indicador se encuentra en un nivel sobresaliente o deficiente. En el caso de los colaboradores indirectos el responsable de ese indicador comienza a subir en la escala organizacional cada 2 periodos de medición, lo que permite que el nivel más alto de la empresa pueda saber quién está teniendo un muy buen desempeño, y por otro lado, aquellos responsables con indicadores de bajo desempeño, el reporte permite que las capas intermedias de jefaturas puedan apoyar en la mejora del indicador antes de que llegue directamente al más alto nivel de la empresa.

Se busca que las reuniones sean lo más eficientes posibles y crear un hábito de realizarlas. Pero no se busca que las personas deban estar continuamente en reuniones, por lo que, dependiendo del indicador, con una reunión al mes o como máximo una semanal, es más que suficiente.

4 Evaluar y desarrollar aptitudes y competencias para lograr esos objetivos:

Teniendo en cuenta que pilares fundamentales para que un modelo de gestión sea exitoso es la necesidad de poder medir objetivos y monitorearlos. La gran mayoría de los modelos actuales se basan en esto, y el MAG no es la excepción.

No obstante, el tener indicadores, monitorearlos y generar planes de acción o estrategias para alcanzar la meta muchas veces por sí solo no es suficiente. Es posible que existan factores externos a la gestión que están realizando los equipos que afectan directamente en el resultado final (ej: recesión económica, cambio de una ley, etc.). Es a raíz de esto, que este modelo contempla que cada responsable debe tener el mejor desempeño posible con el fin de depender lo más posible de él mismo que de factores externos. Para eso, es necesario mejorar las aptitudes y competencias de cada persona en la organización.

Los pasos para mejorar las aptitudes son:

- Identificar las habilidades críticas asociadas a cada FCE del responsable.

- Evaluar sus niveles de aptitud
- Tener una conversación de desarrollo.
- Mejorar las habilidades y dar seguimiento

1) Identificar las habilidades críticas que tienen impacto DIRECTO en el desempeño.

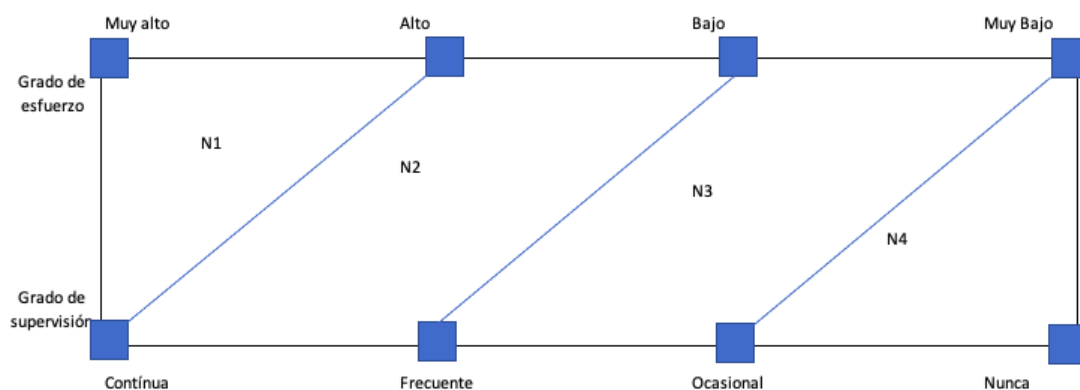
Se entiende por habilidades críticas aquellas que tienen que ver con la capacidad de realizar una acción repetible para producir un resultado medible, los que tienen un impacto directo en los FCE's de la persona.

Las habilidades se pueden dividir en acciones específicas, como por ejemplo la habilidad crítica de realizar una entrevista.

2) Evaluar los niveles de aptitud de una habilidad crítica.

La aptitud se mide en base al desempeño que posee el responsable, que en este modelo lo considera en base al nivel de esfuerzo y supervisión que necesita la persona (nivel de seguridad).

Cuadro 7 Matriz de Desempeño



Fuente: Elaboración Propia

En esta etapa, el colaborador realiza una auto evaluación de las aptitudes que se definieron en la etapa anterior, y a la vez, su jefatura directa entrega la evaluación de lo que sería a su parecer el nivel de desempeño el colaborador que tiene por actividad.

A continuación se muestran algunos ejemplos de cómo se evalúan las actividades. Los ejemplos son para el FCE de ventas de Prende Consulting y de los FCE asociados a la gestión de una mesa de repuestos en un taller mecánico de Desabolladora y Pintura (cliente actual de la consultora). Ambos se encuentran en una evaluación inicial al momento de implementarla.

Tabla 5 Actividades Críticas FCE ventas para Prende Consulting

FCE	Actividad Crítica	EVALUACIÓN		NIVEL ACORDADO	PLAN DE DESARROLLO	FECHA LÍMITE
		Por cuenta propia	Jefe			
Indicador: 10 clientes al cierre de 2022	Dedicar tiempo de 2 a 3 horas a la semana a todos los procesos relacionados con la venta (Disciplina comercial)	N2				
	Contactar conocidos/amigos para hablarles de Prende	N2				
	Guiar con preguntas para que den contactos que apliquen	N2				
	Presentaciones deben transmitir nuestra misión, propuesta de valor y necesidades a satisfacer del cliente en el lenguaje adecuado para cada uno de ellos	N3				
	Presentación clara con espacios para preguntas sin parecer avasallador	N3				
	Correos enviados en máximo 24 horas post reunión	N4				
	Seguimiento semanal o quincenal cuando corresponda	N4				
	Preparación de la 1ª reunión para saber del cliente y su empresa	N3				
	Cotización estándar, pero con frases y necesidades recogidas de la reunión	N3				
	Buscar y conectar con necesidades del cliente con preguntas. No suponer problemas	N3				
	Seguimiento semanal o quincenal para cerrar venta	N4				
	Envío de contratos en tiempo, pero antes pedirle datos para el contrato y facturación	N3				
	Presentación de la propuesta debe conectar con el dolor del cliente	N3				

Tabla 6 Actividades Críticas de FCE a cumplir por encargado de mesa de Repuestos de un taller mecánico de desabolladura y pintura.

FCE	Actividad Crítica	EVALUACIÓN		NIVEL ACORDADO	PLAN DE DESARROLLO	FECHA LÍMITE
		Por cuenta propia	Jefe			
% de cumplimiento de llegada de rptos. De la compañía	Revisar a primera hora del día si ya está comprado el repuesto por parte de la compañía	N3	N2			
	Cargar guías de despacho al llegar el repuesto	N4	N3			
	Enviar diariamente correos a los liquidadores para confirmar si se compraron los repuestos, con copia a su mesa de repuestos	N3	N2			
	Gestionar proactivamente la búsqueda del repuesto cuando el liquidador no lo compró.	N2	N1			
	Revisión de repuesto al momento de la llegada	N2	N2			
Tiempo de entrega de repuesto comprado por Taller	Seguimiento al comprador del repuesto, si sobrepasa los 3 días	N3	N2			

3) Tener una conversación de desarrollo

Se debe evaluar un punto inicial de la habilidad, como un acuerdo entre la evaluación del jefe y la auto evaluación del colaborador, en los cuales se definen además planes de desarrollo para aumentar su desempeño con fechas límite para subir de nivel.

A continuación presentamos un ejemplo con la continuación de la evaluación de los FCE del colaborador a cargo de la mesa de repuestos del taller mecánico.

Tabla 7 Actividades críticas evaluadas de FCE's del responsable de área de repuestos en un taller mecánico.

FCE	Actividad Crítica	EVALUACIÓN		NIVEL ACORDADO	PLAN DE DESARROLLO	FECHA LÍMITE
		Por cuenta propia	Jefe			
% de cumplimiento de llegada de rptos. De la compañía	Revisar a primera hora del día si ya está comprado el repuesto por parte de la compañía	N3	N2	N2	Revisar a las 10 todos los días	10-02-23
	Cargar guías de despacho al llegar el repuesto	N4	N3	N3	Se evaluará el comportamiento actual de la actividad	10-02-23
	Enviar diariamente correos a los liquidadores para confirmar si se compraron los repuestos, con copia a su mesa de repuestos	N3	N2	N2	Enviar correo con copia a la mesa de repuesto, seguimiento a jefe	10-02-23
	Gestionar proactivamente la búsqueda del repuesto cuando el liquidador no lo compró.	N2	N1	N1	Preguntarle a Mauri día por medio o cuando lo vea sobrecargado para que él gestione los casos	10-02-23
	Revisión de repuesto al momento de la llegada	N2	N2	N2	Revisar y tomarse el tiempo para revisar el repuesto, abrirlo y validar que esté en óptimas condiciones	10-02-23
Tiempo de entrega de repuesto comprado por taller	Seguimiento al comprador del repuesto, si sobrepasa los 3 días	N3	N2	N2	Excel con conos blancos, con seguimiento diario	10-02-23

4) Mejorar las habilidades y dar seguimiento

En este último punto, se espera que el colaborador adquiera conocimiento aplicándolo para recibir feedback y aplicar ese feedback para mejorar su desempeño. Pero una diferencia de otros tipos de evaluación, es que el jefe se compromete a entregar feedback al colaborador lo más pronto posible una vez que el colaborador realizó (o no) la actividad. El objetivo es que adquirir un hábito de buenas prácticas, donde el premiar o corregir se realice de manera constante. Esto no realiza otra cosa que mejorar el desempeño de la persona y aumentar su productividad y seguridad en la tarea que le toca hacer.

5 Poner en práctica los valores y buenas prácticas de la empresa:

Una de las formas de mayor profundidad para lograr la alineación en las empresas es alinear su cultura. La cultura se podría definir como el conjunto de comportamientos no procedimentales, tanto positivos como negativos, que definen la esencia de la empresa. No obstante, es importante tener en cuenta que los comportamientos positivos pueden ser aquellos destinados a que la empresa tenga éxito, como así los negativos que son aquellos que pueden tender a fracasar, como por ejemplo el pelambre.

Si los colaboradores de una empresa enumeraran la cantidad de comportamientos positivos versus negativos, estos últimos en su proporción sería el porcentaje de ineficiencia que podría llevar al fracaso a una empresa, por lo que es necesario abordarlo.

Para mejorar esto, es necesario cambiar el comportamiento. El cual debe realizarse desde los niveles más altos de la empresa hacia abajo. Los pasos son los siguientes:

- 1) Definir los valores corporativos: Deben ser valores que existan o sean los que aspiran a tener. No es necesario tener una cantidad desmesurada de valores, con 3 es más que suficiente.

- 2) Definir los comportamientos puntuales: En este punto es definir los comportamientos asociados a los valores que pueden ser tanto positivos como negativos (estos últimos deben definirse con la no realización de ese comportamiento negativo). Algunos ejemplos pueden ser si por ejemplo un valor es la confianza, sería cumplir el compromiso de realizar una acción en tiempo y forma. Para comenzar a cambiar se deben elegir 1 a 1, 2 comportamientos por persona, 1 para mejorar y el otro para eliminar.
- 3) Cambiar los comportamientos: Elegir la forma de tener siempre el comportamiento a tratar y pedir feedback a alguien de confianza que lo ayude a mantener el hábito de cambio.
- 4) Facilitar el cambio en los demás: En este último punto, lo relevante es ser y parecer. No es posible pedirle cambiar algún comportamiento en particular si la jefatura no lo ha realizado aún. Ese ejemplo será clave para poder modificar comportamientos que permitan que realmente la empresa genere un nivel de alineación mayor.

5.1 Procesos de Revisión – Fase 2:

La fase final de este modelo es actualizar los procesos de revisión tanto de equipo como vertical, los que se detallan a continuación en base a todos los niveles ya desarrollados por la empresa.

Al igual que en la fase 1 de los procesos de revisión, en este tipo de reuniones participan los responsables de los FCE, pero además se suman los responsables de los FCI, los cuales su deber es apoyarlos para por ejemplo alcanzar el potencial del proceso en revisión, o bien, ser los apoyos directos en caso de que existan problemas en los responsables del FCE por bajas de personas, aumento de la carga laboral por algún caso fortuito, etc.

5.1.1 Proceso de Revisión de Equipo:

El objetivo sigue siendo ayudar al líder a cumplir sus FCE's.

Los temas que se abordarán ahora serán:

- **Cultura:** Cuáles son los valores y comportamientos deseables por el equipo.
- **Desempeño:** Cómo ayudar a que los FCE's del líder del equipo puedan llegar a ser sobresalientes.
- **Desarrollo del equipo:** Se busca mejorar el desempeño del equipo en su conjunto, pero en base a las variables de cohesión y contribución. La forma en que se medirá de la misma manera en que se mide el desempeño individual, es decir, de N1 a N4.
- **Sinergia:** En esta última etapa se dará una conversación abierta donde los integrantes comunican información o aprendizaje que resultará relevante para los otros miembros del equipo. También podrían solicitar lo que necesitan de sus compañeros para ser más exitosos.

5.1.2 Proceso de Revisión Individual o Vertical:

Las temáticas que se abordarán serán las siguientes:

- Cultura: Cuáles son los comportamientos a cambiar. Además se debe entregar feedback de los que ya está trabajando.
- Desempeño: Del propio colaborador a través de los reportes RUTA.
- Desarrollo: En base a las habilidades que debe trabajar, con las variables asociadas de esfuerzo y supervisión.
- Otros temas importantes: En este caso el colaborador tiene el tiempo para plantearle las necesidades que pueda tener. El tema es libre.

Tal cual como se ha descrito en el desarrollo de este nuevo modelo, mezcla lo mejor de ambos modelos probados internacionalmente, como son el BSC y el modelo de Alineación Total, llevando desde un orden lógico de consecución de objetivos un nivel de alineación que permitirá que las empresa puedan aumentar su

productividad de forma considerable y sin duda, ayudará a los dueños de empresas PYME desligarse de la operación a un nivel que probablemente no hubieran podido de otra manera.

- **9. CONCLUSIONES**

Las conclusiones del trabajo desarrollado se pueden presentar de la siguiente forma:

Respecto del análisis presentado al mercado de las PYMES a lo largo de toda América Latina, se puede concluir que claramente este tipo de empresas poseen problemas de productividad serios, en algunos casos producto de que sus propios Estados no los favorecieron a tiempo con medidas que mejoren su productividad o la capacidad de exportar (en el caso de Chile, el porcentaje de PYMES que exporta alcanza sólo el 1,6%), pero independiente de la situación, este tipo de empresas se encuentra en un círculo vicioso dado que esa misma baja productividad genera poco desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa, lo que incide en un bajo salario y por lo tanto, en un bajo nivel de compromiso.

Las herramientas TIC son una solución para este problema, en el cual Chile lleva la delantera en la región, pero la innovación es el gran ausente de esta ecuación, dado que es necesario que las empresas logren aprender y entender nuevas formas para hacer las cosas. Eso les permitirá aumentar su productividad, y por ende todas las otras variables mencionadas en el párrafo anterior.

Por lo tanto, a modo de conclusión del primer objetivo planteado en relación a analizar la situación del mercado de PYMES en Chile y Latam, que permite medir el nivel de productividad que estas empresas poseen y la potencialidad del mercado que tiene aplicar esta metodología, claramente este objetivo se cumple, ya que la evidencia demuestra que existe un nivel bajo de productividad real en este tipo de empresas, y que existe una oportunidad de mercado importante para mejorar esa productividad a través de la gestión interna de la compañía, lo que conllevará a mejoras sustanciales en ella, pero además la posibilidad de aumentar las exportaciones, efecto multiplicador sin duda que repercutirá a nivel país.

Respecto del objetivo orientado a identificar y evaluar los modelos de gestión adecuados para poder desarrollar un modelo de gestión propio que se adapte de mejor manera a las PYMES, se analizaron 2 modelos, el Balanced Scorecard y el

modelo de Alineación Total, y sin duda ambos cumplen de una excelente manera el objetivo, ya que dado que las empresas son más pequeñas, es decir, con menor cantidad de personal, la posibilidad de implementar y alienar a los equipos es más sencilla, y permite además profesionalizar la forma en que se manejan actualmente este tipo de empresas, las que en su mayoría no tienen metas, no manejan números y principalmente toman decisiones en base a sensaciones.

Por último, en relación al objetivo de diseñar y validar un nuevo modelo de gestión que permita generar los mayores impactos a las PYMES a través de la alineación, el objetivo también es cumplido. El caso práctico de aplicarlo en la empresa Prende Consulting es la prueba de aquello, además de los otros ejemplos dados durante el desarrollo de esta tesina.

No obstante, es importante considerar que si bien este modelo planteado es robusto, no aplica para todos los tamaños de empresas. No es relevante aplicar este modelo en empresas pequeñas, de no más de 5 colaboradores. Esto debido a que es mucho más sencillo alinear a los equipos cuando son muy pocas personas, además de que con esa cantidad de colaboradores, los procesos son casi nulos, y por último también mencionar que ese tipo de empresas si despegan, se generará un aumento de los equipos de trabajo, áreas nuevas y eventualmente procesos más definidos, por lo que se tendría que estar actualizando con una frecuencia mayor el modelo MAG, quitando tiempo a que la empresa pueda seguir en su curva de crecimiento hasta alcanzar un cierto nivel de posicionamiento, donde variables como el margen, la eficiencia y la liquidez son necesarias para sobrevivir y crecer.

Es por todas estas razones que el objetivo general de diseñar y validar una nueva metodología para la implementación de un sistema de control de gestión enfocados en PYMES se cumple a cabalidad, pero es necesario tener presente que se cumple siempre y cuando la empresa genere una cantidad de facturación relevante que permita por ejemplo tener equipos de trabajo, o posea procesos más definidos. En el caso particular de Prende Consulting, la empresa implementó su MAG, pero también tiene presente que al llegar a cierto nivel de facturación será necesario

volverlo a modificar y así continuará hasta alcanzar un nivel de desarrollo que le permita un modelo más estable en el tiempo.

Otra conclusión importante a tener en cuenta es que este modelo a implementar debe ir acompañado de planes de mejoras de procesos, innovación, tecnología y cambios culturales desde los socios de la empresa hacia abajo, con el fin de que le permita aumentar su productividad, pero con una orientación estratégica y a los objetivos.

Por último, en el caso de las empresas más pequeñas (MiPYMES), el acompañamiento para aumentar su productividad a través de la generación de planes de acción con una mirada orientada hacia la gestión estratégica, permitirá sin duda mejorar su posición, la que se traduce en un aumento de sus ventas, para que en el futuro pueda ser candidato a trabajar con este modelo, en el caso que la empresa decida optar por el crecimiento de ésta.

- **10. BIBLIOGRAFÍA**

- **Bibliografía**

Khadem, R., & Khadem, L. (2018). *Logrando la Alineación Total*. Ediciones Granica.

- **Webgrafía**

Churchill, N., & Lewis, V. (1983). *Las cinco etapas del crecimiento de las pequeñas empresas*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth?language=es>. Fecha de la consulta: 12/01/23, 23:00.

Gonzalez, R., & Becerra, L. (31 de Mayo de 2021). *PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas*. Obtenido de CIID Journal: <https://ciidjournal.com/index.php/abstract/article/view/50>. Fecha de la consulta: 05/12/22, 22:30.

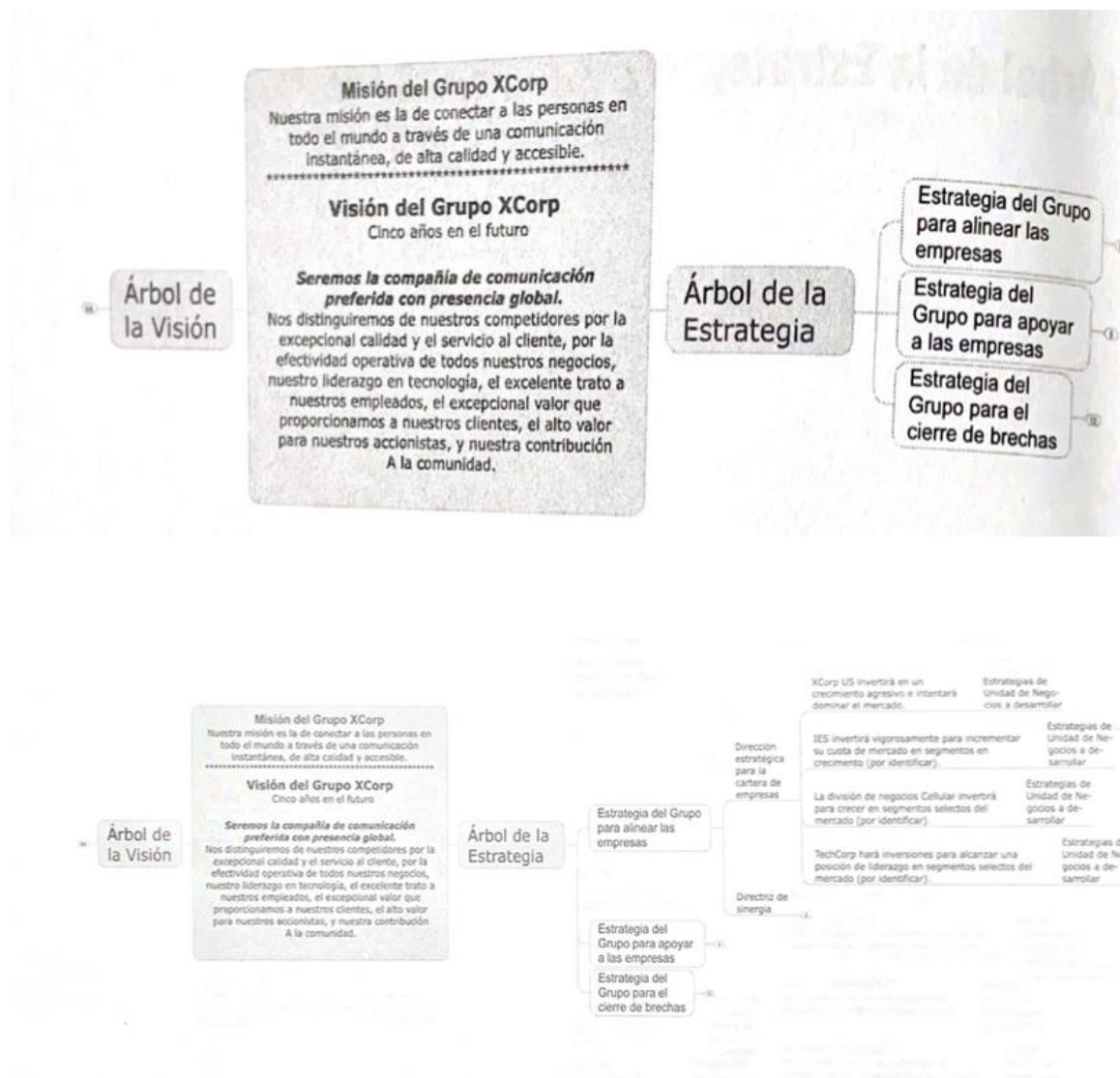
Ronquillo, C., Lizano, C., Chávez, E., & Uset, F. (2021). Tecnologías de información y comunicación como eje de la competitividad en las pymes de Latinoamérica. 143-165. Fecha de la consulta: 12/12/22, 23:00.

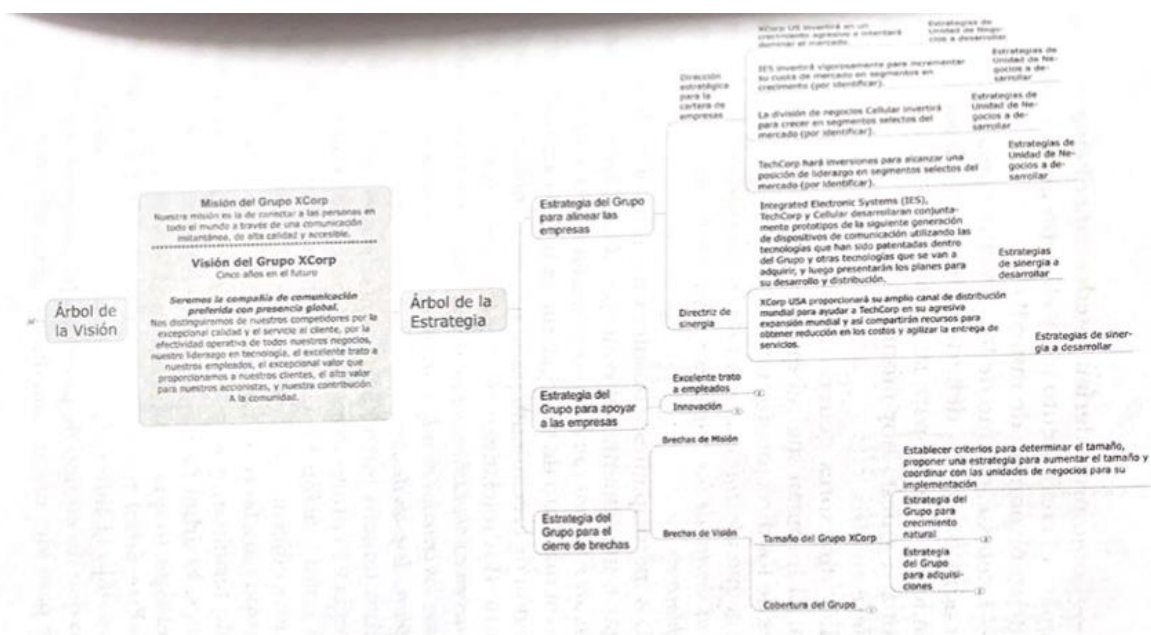
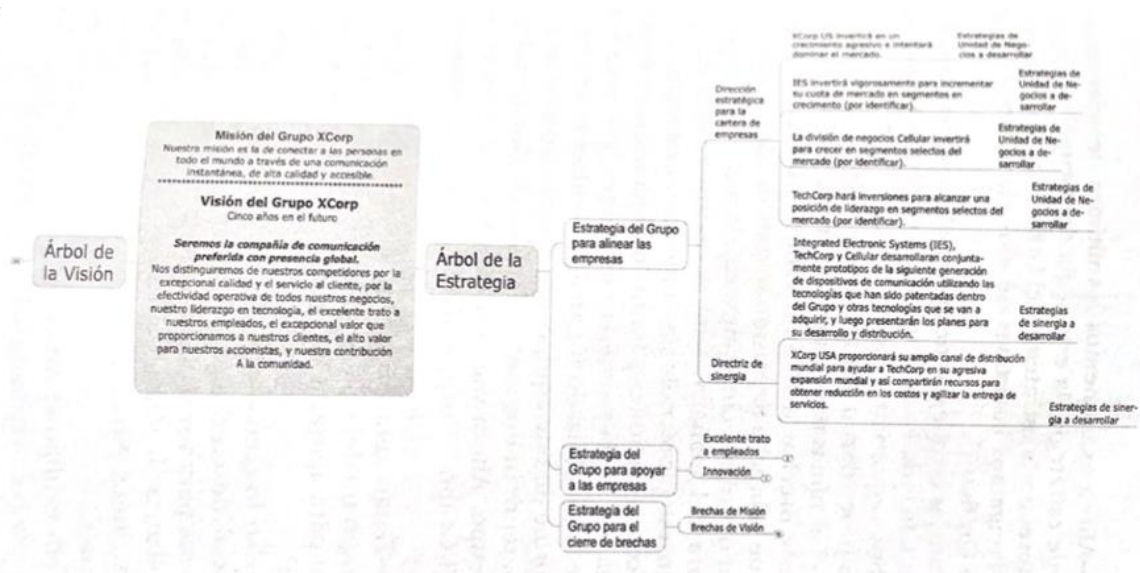
- **Referencias**

Dr. Lionel Valenzuela O. Cátedra Gestión Estratégica II, USM.

• 11. ANEXOS

ANEXO 1 – Ilustraciones de la elaboración de los árboles de la visión y Estrategia – Libro Alineación Total





MAPA DE RESPONSABILIDAD PARA EL EQUIPO DIRECTIVO DEL GRUPO XCORP (PÁGINA 2)								
Visión	Indicadores o Iniciativas	Brian Scott CEO	CEOs de unidades de negocio	Shirin Chandra Planeación	Pat Brown TI/I+D	Ted Finley Director Financiero	Gail Locke Recursos Humanos	Niveles Inferiores
Imagen	Indicador: <i>Top of Mind</i>							
	Iniciativa: Definir la imagen deseada para el Grupo XCorp e implementar un plan para promocionarla	IPG	IPI	IPE				FCE
Cobertura	Indicador: # de países cubiertos		FCG					
	Indicador: % de países en la posición #1		FCG					FCE
	Iniciativa: Desarrollar un plan para maximizar la cobertura a nivel mundial	IPG	IPE				/	FCE
Innovación	Indicador: % de nuevos productos innovadores exitosos							
	Indicador: # de meses desde el diseño hasta su salida al mercado				FIG			FCE
	Indicador: % Gastos I+D / Ventas				FIG			FCE
Efectividad Operativa	Indicador: % Cumplimiento de benchmarks en el costo de las ventas				FIG			FCE
	Indicador: % Cumplimiento de benchmarks en producción							FCE
	Indicador: % Cumplimiento de benchmarks en distribución							FCE
Calidad Excepcional en el Servicio al Cliente	Indicador: Índice de satisfacción del cliente							FCE
Liderazgo Tecnológico	Indicador: % de crecimiento en ventas repetidas							FCE
Excelente trato a los Empleados	Indicador: % de ventas de tecnologías innovadoras				FIG			FCE
	Indicador: # de postulantes cualificados para las posiciones vacantes en el Grupo XCorp						FIG	FCE
	Indicador: % de rotación no deseada						FIG	FCE

MAPA DE RESPONSABILIDAD PARA EL EQUIPO DIRECTIVO DEL GRUPO XCORP (PÁGINA 3)								
Visión	Indicadores o Iniciativas	Brian Scott CEO	CEOs de unidades de negocio	Shirin Chandra Planeación	Pat Brown TI/I+D	Ted Finley Director Financiero	Gail Locke Recursos Humanos	Niveles Inferiores
Excelente trato a empleados	Indicador: # de candidatos calificados para puestos vacantes dentro del Grupo		FCI				FCE	
	Indicador: % de reducción en rotación no deseada en el Grupo						FIG	FCE
	Indicador: Índice de encuesta de clima laboral para el Grupo						FCI	FCE
	Iniciativa: Desarrollar e implementar un plan para transferir las mejores prácticas de recursos humanos a todas las empresas para atraer y retener el talento						IPE	
	Iniciativa: Planificar e implementar procesos para difundir los valores de excelencia del Grupo en todos los negocios						IPE	
Alto Valor para los Accionistas	Indicador: Valor Económico Agregado (EVA)	FCE	FCE			FCI		
	Indicador: Valor de Mercado Agregado (MVA)		FCE			FCI		
	Indicador: Ganancias por acción (EPS)	FCE	FCE			FCI		
	EBITDA	FCE	FCE					
Contribución a la comunidad	Índice de Responsabilidad Social del Grupo		FCE					
Innovación	Iniciativa: Establecer y preparar un fondo que proporcione soporte financiero a los negocios de desarrollo de nuevos productos o servicios para sus mercados		IPI			IPE		