



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA  
CONSULTORA EXPRO**

Profesor guía: Alejandro Díaz Ramos

Constanza Camila Rojas Plaza

Almendra Sirlenne Véliz Galleguillos

Copiapó, Chile 2022



UNIVERSIDAD  
**DE ATACAMA**

FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA  
CONSULTORA EXPRO**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de  
Ingeniero Comercial

Profesor guía: Alejandro Díaz Ramos

Constanza Camila Rojas Plaza

Almendra Sirlenne Véliz Galleguillos

Copiapó, Chile 2022

## **Agradecimientos**

En mi primera instancia, agradezco a mis padres, Claudio Alexis Rojas y Thelma Priscilla Plaza, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente y me han motivado a ser cada día mejor. A mis hermanos, por siempre motivarme, apoyarme y aconsejarme. Y no menos importante, mis abuelos, y en especial mi abuela Hilga Araya, quien siempre ha estado presente en mi desarrollo personal y profesional.

Agradezco a Almendra Véliz, mi amiga y compañera de este trabajo, a quien agradezco por su amistad incondicional, comprensión, ánimo y paciencia, pero también destaco y agradezco su nivel de responsabilidad y compromiso entregado durante este proceso. Igualmente, agradezco a mis amigos/as que siempre me apoyaron y motivaron durante esta etapa.

Dirijo también mis agradecimientos a aquellos académicos/as de la Universidad de Atacama que me brindaron su tiempo y conocimiento durante de mi proceso formativo.

Y por último quiero agradecer a mi profesor guía, Alejandro Díaz por sus conocimientos y orientación durante este proceso.

### **Constanza Camila Rojas Plaza**

Primero quiero agradecer a mi familia quienes son mi motivación, en especial a mis padres Deudino Véliz y María Galleguillos por su apoyo incondicional para lograr cada uno de mis objetivos, muchos de mis logros son gracias a ustedes incluyendo este. Gracias por todos los valores que me han entregado. Sin ustedes no hubiera sido posible llegar tan lejos. Son la razón para siempre querer ser mejor una persona cada día. A mi abuelita Rosa Marín que desde el cielo me ha guiado el camino para poder lograr todas mis metas, a Dios quien me ha dado toda la fortaleza en los momentos de debilidad, por brindarme una vida llena de aprendizaje, de felicidad y por la familia que tengo.

También agradezco a mis amigos quienes me brindaron lo más hermoso de la vida, su amistad y su apoyo, a mi pololo Patricio Bassi por su paciencia y apoyo incondicional, si bien no ha sido un proceso fácil pero siempre me ha acompañado de la mano en este duro camino, nunca ha dudado de mí y siempre me ha motivado y dado la fuerza para seguir.

A Constanza Rojas, amiga y compañera en la realización de este trabajo de titulación, a quien le agradezco por su apoyo incondicional, amistad y consejos durante todo este proceso. Ambas sabemos que no ha sido un camino fácil, pero juntas logramos con éxito la realización de este trabajo.

Por último, quiero agradecer a mi profesor guía Alejandro Diaz por su apoyo y orientación durante esta etapa.

### **Almendra Véliz Galleguillos**

## Índice

<b>Capítulo I: Aspectos introductorios .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.2 Justificación .....	2
1.3 Objetivos .....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos .....	3
1.4. Alcance y limitaciones .....	3
1.5. Planteamiento del problema.....	4
<b>Capítulo II: Marco teórico .....</b>	<b>6</b>
2.1. Instrumentos de Fomento productivo de Chile .....	6
2.2. Administración estratégica.....	9
2.3. Desarrollo de la estrategia.....	10
2.3.1. Declaraciones estratégicas .....	11
2.3.2. Análisis estratégico .....	13
2.3.3. Estrategia y propuesta de valor .....	25
2.3.4. Modelo de negocio.....	27
2.4. Planificación de la estrategia.....	29
2.4.1. Mapa estratégico .....	31
2.4.2. Balanced Scorecard.....	32
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>35</b>
3.1 Tipo de Investigación.....	35
3.2. Instrumentos para la recolección de información. ....	35
3.3. Herramientas a utilizar en la consecución del (o los) objetivos. ....	36
<b>Capítulo IV: Desarrollo de metodología y aplicación de instrumentos .....</b>	<b>38</b>
4.1. Desarrollo de la estrategia.....	38
4.1.1. Contexto de la consultora .....	38
4.1.2. Declaraciones estratégicas .....	39
4.1.3. Análisis estratégico .....	42
4.1.4. Estrategia competitiva y propuesta de valor .....	65
4.1.5. Modelo de Negocios Canvas .....	67
4.2. Planificación de la estrategia.....	73
4.2.1 Mapa estratégico .....	73

4.2.2.	Cuadro de mando integral.....	79
4.2.3.	Despliegue en Cascada del Cuadro de Mando Integral .....	83
<b>Capítulo V : Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>87</b>
5.1	Conclusiones .....	87
5.2	Recomendaciones .....	89
<b>Bibliografía</b>		<b>90</b>
<b>Anexos</b>		<b>94</b>
Anexo 1: Matriz de relación entre fortalezas vs oportunidades y debilidades vs oportunidades del análisis FODA de la consultora Expro.....		94
Anexo 2: Matriz de relación entre fortalezas vs amenazas y debilidades vs amenazas del análisis FODA de la consultora Expro.....		95
Anexo 3: Matriz de influencia entre fortalezas vs oportunidades y debilidades vs oportunidades .....		96
Anexo 4: Matriz de influencia entre fortalezas vs amenazas y debilidades vs amenazas.....		97
Anexo 5: Escala de relación.....		98

## Índice de Tabla

Tabla II.1: Ministerio e instituciones que apoyan el fomento productivo .....	7
Tabla II.2: Clasificación por tamaño de empresa en Chile .....	9
Tabla II.3: Ejemplos de los componentes del Pestel.....	14
Tabla IV.1: Agenda de cambio estratégico de la consultora Expro.....	40
Tabla IV.2: Determinación de oportunidades y amenazas del análisis del macroentorno .....	51
Tabla IV.3: Proveedores existentes en la comuna de Copiapó .....	55
Tabla IV.4: Determinación de las oportunidades y amenazas del análisis del microentorno .....	57
Tabla IV.5: Determinación de fortalezas y debilidades del análisis del interno .....	63
Tabla IV.6: Diccionario de objetivos del mapa estratégico para la perspectiva financiera .....	76
Tabla IV.7: Diccionario de objetivos del mapa estratégico para valoración .....	76
Tabla IV.8: Diccionario de objetivos del mapa estratégico para los atributos de la propuesta de valor .....	77
Tabla IV.9: Diccionario de objetivos del mapa estratégico para la perspectiva de procesos internos .....	78

## Índice de Figuras

Figura II.1: Cinco fuerzas de Porter .....	15
Figura II.2: Cadena de valor de servicio .....	20
Figura III.1: Diagrama explicativo del sistema de control estratégico propuesto.....	35
Figura IV.1: Organigrama de Consultora Expro.....	39
Figura IV.2: Preguntas para la elaboración de misión de la consultora Expro .....	39
Figura IV.3: Modelo de negocio propuesto para la consultora Expro .....	73
Figura IV.4: Mapa estratégico para la consultora Expro .....	75
Figura IV.5: Cuadro de mando integral para la perspectiva financiera .....	79
Figura IV.6: Cuadro de mando integral para la perspectiva de clientes .....	80
Figura IV.7: Cuadro de mando integral para la perspectiva de procesos internos.....	81
Figura IV.8: Cuadro de mando integral para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	82
Figura IV.9: Tablero de Gestión del Departamento de Gestión de Proyectos, vinculado al eje estratégico “Experiencia” .....	83
Figura IV.10: Tablero de Control, vinculado al eje estratégico “Experiencia” .....	84
Figura IV.11: Tablero de Gestión del Departamento de Gestión de Proyectos, vinculado al eje estratégico “Servicio personalizado” .....	84
Figura IV.12: Tablero de Control, vinculado al eje estratégico “Servicio personalizado” .....	85
Figura IV.13: Tablero de Gestión del Departamento de Gestión de Proyectos, vinculado al eje estratégico “Servicio eficiente y atención de calidad” .....	85
Figura IV.14: Tablero de Control, vinculado al eje estratégico “Servicio personalizado” .....	86

## **Resumen**

Las empresas consultoras cumplen un rol muy importante en el desarrollo y crecimiento de pequeñas, medianas y microempresas, al prestarles asesorías que les otorgan una variedad de herramientas para mejorar su desempeño y potenciar su competitividad en el mercado. Consultora Expro es, precisamente, una empresa dedicada a las consultorías y asesorías que posee 20 años de experiencia y está ubicada en la comuna de Copiapó. Actualmente, trabaja con el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), quienes les entregan recursos estatales para que opere como organismo intermediario de estas instituciones.

El presente trabajo propone un sistema de control de gestión para la Consultora Expro, que le permita alcanzar un desempeño sobresaliente en la industria de asesoría y consultoría, el cual está enfocado en objetivos de clientes, procesos claves y recursos, además de objetivos financieros.

La metodología incluyó un estudio cualitativo con un alcance descriptivo -incorporando la entrevista como herramienta de recolección de información- lo que permitió conocer la situación actual de la consultora. Se utilizaron diferentes herramientas de gestión que permitieron elaborar las dos etapas propuestas: desarrollo de la estrategia y planificación de la estrategia. La primera etapa se centra en definir las declaraciones estratégicas; posteriormente, se realizó el análisis estratégico, FODA cuantitativo, obteniendo como resultados tres atributos que guiarán el cumplimiento de la propuesta de valor: experiencia, servicio personalizado / servicio eficiente y atención de calidad. Además, se planteó el modelo de negocio para la empresa y fueron analizados los elementos más importantes.

En la segunda etapa de este trabajo, se diseñó un mapa estratégico para la consultora a partir de tres ejes estratégicos: mantener la fidelidad de los clientes, incrementar su satisfacción y atraer nuevas instituciones. Estos objetivos permitirán aumentar los servicios prestados y las fuentes de financiamiento, permitiendo así aumentar los ingresos. Junto con lo anterior, se propone el cuadro de mando integral / tableros de control y gestión para el departamento de Gestión y Proyectos.

Palabras clave: CONSULTORÍA- SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

## **Capítulo I: Aspectos introductorios**

### 1.1 Introducción

El presente trabajo, tiene como finalidad diseñar un modelo de control de gestión para la consultora Expro E.I.R.L, ubicada en la comuna de Copiapó, región de Atacama, una empresa dedicada a las consultorías y asesorías, que cuenta con 20 años de experiencia, atiende mediante programas gubernamentales a grupos vulnerables en el ámbito productivo y social. Actualmente, trabaja con dos instituciones públicas, éstas son Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y El Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), quienes le entregan recursos estatales para que se distribuyan a emprendimientos o proyectos del área social.

La idea de diseñar esta herramienta de gestión surge por la necesidad que tiene la empresa para hacer frente a los cambios que se han producido a raíz de la generación del nuevo coronavirus, llamada COVID-19 que surgió en la ciudad de Wuhan, China. Sumado a esto, el objeto de estudio no cuenta con una estrategia formal, ni con una herramienta de gestión integral que le permita tener una visión para adaptarse y responder a los cambios que surgen en el entorno.

Este trabajo se compone de cinco capítulos, el primero consiste en los aspectos introductorios, donde se detallará la justificación de este trabajo, objetivos, los alcances, limitaciones y planteamiento del problema. El segundo capítulo corresponde al marco teórico, el cual contiene aspectos teóricos necesarios para el diseño de esta herramienta. El tercer capítulo corresponde a la metodología, en la cual se mencionan los instrumentos necesarios para la recolección de información y las herramientas para la consecución de los objetivos específicos planteados en el primer capítulo. Y el penúltimo capítulo está compuesto por el desarrollo de la metodología, finalmente el último corresponde a la conclusión y recomendaciones.

## 1.2 Justificación

El presente trabajo de investigación surge en base al drástico cambio que ha vivido el mundo entero por causa de un virus que limitó repentinamente las actividades cotidianas de todos los habitantes. Lo anterior trajo consigo una serie de cambios en la forma de realizar los distintos tipos de actividades tanto cotidianas como laborales a nivel global. El gran nivel de incertidumbre que provocó, incentivó a que se tomaran medidas para lograr sacar adelante las distintas funciones y responsabilidades en lo que a las empresas respecta. Bajo estas circunstancias, y enfocando la situación a las tareas que deben cumplir las distintas empresas, se toma la decisión de generar un aporte como futuras ingenieras.

Al realizar una investigación previa, se hace un diagnóstico de las distintas organizaciones con las que se podría trabajar, y se opta por tomar una empresa regional para analizar técnicas de mejora bajo las circunstancias previamente expuestas aplicando todos los conocimientos adquiridos con los años de estudio.

Expro E.I.R.L es una consultora de la tercera región de Atacama, que al tener la oportunidad de poder realizar un diagnóstico previo de su estructura se puede mencionar el hecho que la empresa no cuenta con una estrategia formal, ni con una herramienta de gestión integral que permita controlar la ejecución de la estrategia y tener una visión para adaptarse y responder a los cambios que surgen en el entorno externo. Bajo este escenario previo, surge la oportunidad de generar y estructurar una propuesta que aporte íntegramente a la empresa, ya que al diseñar una herramienta de gestión como el Balanced Scorecard, les permitirá gestionar, medir cada uno de sus procesos y mejorar sus resultados esperados a lo que respecta a su estructura y funcionamiento, cumpliendo así, con los objetivos y metas planteadas, así como también lograr ser sostenible en el tiempo a pesar de la adversidad de las circunstancias que se enfrentan desde el inicio de la pandemia.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de gestión que sirva como mecanismo de implementación de la estrategia.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- a) Analizar y validar las declaraciones estratégicas de la empresa: misión, visión y valores, así como también la propuesta de valor. Además, proponer mejoras si fuese necesario.
- b) Realizar un análisis tanto interno como externo que permita realizar un diagnóstico estratégico determinando el posicionamiento competitivo de la empresa en su industria, y a partir de esto formular la estrategia competitiva y la propuesta de valor.
- c) Proponer y diseñar un modelo de negocio para la consultora Expro.
- d) Definir los objetivos estratégicos que impulsen la propuesta de valor, además de los objetivos estratégicos financieros que se esperan cumplir a partir de la implementación de la estrategia competitiva.
- e) Desarrollar un sistema de gestión estratégica que facilite la implementación de la estrategia sobre la base de metas e indicadores financieros y no financieros.

### 1.4. Alcance y limitaciones

El presente trabajo está dirigido y enfocado a las necesidades actuales de la consultora Expro E.I.R.L, siendo el universo de alcance todo el análisis sobre esta empresa regional, en base al diagnóstico de su situación actual.

Sumado a lo anterior, se busca proponer un sistema de control de gestión basado en el modelo The Execution Premium propuesto por Kaplan & Norton (2008), siendo importante de destacar que el presente estudio estará basado en las primeras dos etapas: El desarrollo de la estrategia y la planificación de la estrategia, no abordará el resto de las etapas concernientes de este modelo, es decir, la etapa de alineamiento

organizacional, planificación de las operaciones, control y aprendizaje, prueba y adaptación, limitando así el nivel de análisis y trabajo que se realizará a la consultora.

Otro tipo de limitación que se presenta en este trabajo hace referencia sobre el distanciamiento social que se debe realizar en base a las recomendaciones del Ministerio de Salud, sumado a la aplicación de cuarentenas que el Gobierno ha impuesto como medidas de mitigación a la pandemia, lo cual impide temporalmente acceder de manera normal a la empresa para poder recolectar la información necesaria, lo que a su vez, podría repercutir en buscar nuevas formas de cooperación a la realización de este trabajo de titulación.

### 1.5. Planteamiento del problema

Desde comienzos del año 2020 un virus impactó debido a su rápida propagación a todo el mundo, provocando un gran nivel de incertidumbre y múltiples efectos en toda la población, ya que se desconocía la manera de cómo reaccionar ante tal emergencia sanitaria. Dentro de las múltiples aristas que podrían analizarse sobre su efecto, este estudio se enfocará en cómo la empresa enfrenta los cambios producidos por el virus, ya que la manera de trabajar de las personas se ha visto estrictamente modificada, impactando en las actividades productivas, modalidades de trabajo y, en definitiva, en su total estructura de funcionamiento.

La Consultora Expro E.I.R.L dedicada a las consultorías y asesorías, la cual atiende mediante programas gubernamentales a grupos vulnerables en el ámbito productivo y social, ha modificado la forma de entregar sus distintos servicios, al igual que el resto de las empresas de la Región de Atacama, teniendo que adaptarse a las necesidades actuales regidas por las normas que ha implementado el Estado. Actividades como las capacitaciones, las asesorías y consultorías, entre otras, han cambiado su modalidad pasando de su realización de forma presencial a llamadas telefónicas y reuniones de manera online.

Además de lo anterior, es importante considerar que no todos los involucrados en este proceso, como lo son los beneficiarios de los programas, poseen las herramientas necesarias para poder realizar los distintos tipos de consultas o bien, conectarse a los

medios para concretar las reuniones que necesitan. Lo que ha provocado una dificultad mayor en la correcta entrega y recibimiento del servicio.

Lo anterior ha sido un desafío para la empresa tanto la forma de trabajar como la forma de entregar sus servicios y poder funcionar de la forma más eficiente posible.

Por otra parte, actualmente la empresa no cuenta con una estrategia formal, tampoco con una herramienta de gestión integral, es por esto que se encuentra la oportunidad de generar una herramienta adecuada que complemente y se alinee con sus objetivos ante el ambiente incierto en el cual está inmerso, a razón de esto, es importante que ésta y todas las empresas cuenten con una herramienta estudiada que les permita ejercer control sobre sus actividades de funcionamiento y conducir el negocio en estos ambientes tan dinámicos y competitivos.

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1. Instrumentos de Fomento productivo de Chile

Los países generalmente realizan y desarrollan Instrumentos de Fomento Productivo para hacerse cargo de una serie de fallas de mercado o económicas que reducen la productividad de diferentes mercados.

Estos instrumentos de fomento productivo son iniciativas de apoyo otorgados por el Estado de Chile. Son múltiples y variados, y en el caso del área productiva, tiene por objetivo mejorar la competitividad de las empresas, su productividad, capacidad emprendedora y de innovación con el fin de contribuir al bienestar de la población. La creación de empleo, un mayor nivel equidad y la disminución de la pobreza, son expresiones directas de las Políticas Públicas de Desarrollo Productivo (Dirección de Presupuestos de Chile, 2017).

Dentro de la amplia gama de Instrumentos de Fomento Productivo que existen en Chile, los que a su vez apuntan a diferentes objetivos, se pueden mencionar los siguientes:

- Facilitar el acceso al financiamiento.
- Facilitar herramientas para el emprendimiento.
- Promover la innovación y la transferencia tecnológica.
- Desarrollar la capacidad emprendedora.
- Capacitar a emprendedores(as) y trabajadores.
- Facilitar el acceso y crear nuevos mercados.
- Estimular la exportación.
- Promover la diversificación económica.
- Facilitar el acceso a la información.
- Estimular la asociatividad.
- Incluir a grupos más vulnerables en procesos productivos formales.
- Desarrollar la economía local.

Para llevar a cabo los objetivos antes mencionados, es necesario contar con la participación de ocho Ministerios, estos son:

- Ministerio de Agricultura.
- Ministerio de Economía.
- Ministerio de Fomento y Reconstrucción.
- Ministerio del Interior.
- Ministerio de Minería.
- Ministerio de Planificación y Cooperación.
- Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Ministerios de Trabajo y Previsión Social.

Sumado a lo anterior, existe una gran cantidad de consultores y decenas de Instituciones encargadas del Fomento Productivo (Dini & Stumpo, 2002) que se ponen a disposición de los micro, pequeños(as) y medianos emprendedores(as), entregando una serie de herramientas de apoyo y servicios integrales para que lleven adelante sus ideas y tengan éxito en sus negocios (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, n.d.).

A continuación, en la siguiente tabla se exponen las Instituciones y Ministerios que apoyan el fomento productivo.

Tabla II.1: Ministerio e instituciones que apoyan el fomento productivo

<b>Ministerio</b>	<b>Institución pública</b>
<b>Agricultura</b>	Instituto Nacional de Desarrollo agropecuario (INDAP)
	Servicio Agrícola Ganadero (SAG)
	Corporación Nacional Forestal (CONAF)
<b>Economía, fomento y reconstrucción</b>	Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)
	Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)
	Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA)
	Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC)
<b>Interior</b>	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)

<b>Minería</b>	Programa de Asistencia y Modernización de la Pequeña Minería (PAMMA) Empresa Nacional de Minería (ENAMI)
<b>Planificación y Cooperación</b>	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)
<b>Relaciones exteriores</b>	ProChile
<b>Trabajo y previsión social</b>	Servicio nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada de Silva & Sandoval ( 2005)*

De las Instituciones mencionadas anteriormente, solo se detallarán a las siguientes:

1. **Fondo de Solidaridad e Inversión Social – FOSIS:** Financia en su totalidad o en parte de ella los diferentes planes, programas, proyectos y actividades especiales de desarrollo que contribuyen a la superación de la pobreza y la vulnerabilidad social de personas, familias y comunidades en el país. Estas acciones deben resolver problemas de ingresos, mejoras en la calidad de vida y/o cooperación en el fortalecimiento de las capacidades y destrezas de las personas más necesitadas de comunas y territorios focalizados por su alto grado de concentración de pobreza y/u otros índices de exclusión social (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, n.d.).

2. Por otra parte, **Servicio de Cooperación Técnica - SERCOTEC (2020)**, es un organismo dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo cuyo objetivo es apoyar a las micro y pequeñas empresas, además de los emprendedores del país a través de asesoría, capacitaciones y aportes económicos para que logren resultados sostenibles en el tiempo, con el propósito de contribuir con la reactivación económica del país.

El mercado objetivo de los Instrumentos de Fomento Productivo son las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Según el Ministerio de Economía (2014) uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño, son en función de las ventas anuales y del número de trabajadores, sin embargo, la forma más utilizada para segmentar a las empresas es a través de sus ventas anuales expresadas en unidades de fomento (UF).

Tabla II.2: Clasificación por tamaño de empresa en Chile

Tipo de Empresa en función de su tamaño de producción	Clasificación según sus ventas medidas en Unidades de Fomento (UF)	Clasificación por cantidad de trabajadores
Micro- empresas	0 – 2.400	0 - 9
Pequeñas empresas	2.400 – 25.000	10 - 25
Medianas empresas	25.000 – 100.000	25 - 200

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Ley N° 20.416 (2010)*

Las empresas orientadas a ejercer trabajos de consultorías y asesoría juegan un rol importante en el enfoque de este trabajo, ya que son intermediarias de los programas de emprendimientos de las Instituciones Públicas. Éstas se encargan de planificar, difundir, evaluar, supervisar y llevar el control administrativo y técnico de los recursos asignados a los Instrumentos de Fomento, además de proporcionar asesorías especializada a los distintos requerimientos de los beneficiarios(as).

Para realizar el presente trabajo de titulación, es necesario abordar los conceptos y herramientas y/o mecanismos relacionados a la temática, para llevar a cabo un entendimiento completo del tema y para la realización de un Modelo de Control de Gestión.

## 2.2. Administración estratégica.

Respecto a la bibliografía asociada a la “Administración estratégica” se presentan autores como “David Fred” quien se refiere a ésta como “Dirección estratégica”.

La administración estratégica se “define como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” de una organización (Lana, 2008). Por otro lado, las decisiones, compromisos y acciones también forman parte del proceso de administración, ya que a través de éstas las empresas lograrán generar un nivel de competitividad diferenciador obteniendo así resultados superiores a la competencia.

El desarrollo del proceso de la administración comienza con el análisis del entorno externo como interno de la empresa con el fin de poder determinar cuáles son sus recursos disponibles, las capacidades con las que cuentan y sus competencias centrales, es decir, “los insumos estratégicos”. Luego del análisis estratégico de una empresa, se

procede a la determinación de su visión, misión y la formulación de las diferentes actividades con el fin de lograr los objetivos de la organización. También hace referencia a que se centra principalmente en poder integrar a la dirección y a los diferentes departamentos que forman parte de la organización, así como también los activos intangibles, con el fin de lograr el éxito esperado. En consecuencia, el término de dirección estratégica se utiliza para referirse al proceso de formulación, implementación y evaluación.

Bajo la información expuesta puede surgir una interrogante de análisis como lo es: ¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Una de las razones más importantes es que ayuda y promueve a la organización a desenvolverse de la mejor manera posible. Otra de las razones es que, sin importar el tipo o el tamaño de las organizaciones, así como el entorno complejo en el que se ven enfrentadas, la administración estratégica permite a los gerentes analizar los factores relevantes y decidir qué acciones tomar, ya que a diario estos se enfrentan a situaciones que cambian constantemente. Lo mencionado anteriormente es muy importante para el desarrollo de la temática a trabajar, ya que respalda totalmente la importancia de la re formulación para enfrentar la situación de hoy en día. Por último, y no menos importante, ayuda a que toda la organización logre los objetivos deseados (Robbins & Coulter, 2010).

Es importante señalar que a pesar de existir diversas miradas acerca de la administración estratégica, todos coinciden en que esta permite a la organización anticiparse y adecuarse a los cambios del entorno, con el fin de lograr el éxito de la organización.

### 2.3. Desarrollo de la estrategia

De acuerdo con Kaplan & Norton (2008) para desarrollar la estrategia se comienza clarificando o redefiniendo las declaraciones estratégicas tales como, la misión, visión, los valores. Éstas definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia. Posterior a esto, se debe realizar un análisis estratégico, es decir, analizar las fuerzas internas y externas que afectan tanto positivamente como de forma negativa colaborando así, en lograr la estrategia a definir. Finalmente, con la herramienta FODA se identifican “las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas,

desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades” (Hill & Jones, 2011).

### 2.3.1. Declaraciones estratégicas

La misión es la razón de ser de la compañía, en ella se debe describir el propósito fundamental de la organización y lo que ofrece a los clientes, además ésta debe ser conocida por todos los que conforman la organización en todos sus niveles (Kaplan & Norton, 2008).

Wheelen & Hunger (2007), describen la misión como el propósito primordial de una empresa que la diferencia del resto, además se deben identificar los productos o servicios que ofrece y al mercado que sirve.

De acuerdo con Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) la misión debe responder las preguntas: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí, es decir, el propósito y negocio actual de la empresa”. Para que esté bien planteada debe emplearse un lenguaje claro y específico debido que esta debe ser conocida por toda la organización, por lo que un lenguaje claro es primordial para su completa comprensión, además, dejando en claro cada una de las especificaciones que se quieren dar a conocer. Sumado a lo anterior, este autor señala que la misión tiene que ser lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

En consecuencia, en la misión se debe declarar: ¿qué productos o servicios ofrece?, ¿a qué clientes o mercados atiende? y la cobertura geográfica que atiende.

Por su parte, la visión es una herramienta fundamental de la administración, ya que da un sentido de dirección, comunica lo que la organización quiere lograr y también sirve como un indicador para poder tomar decisiones estratégicas y así preparar a

la compañía para el futuro. Una visión convincente genera un mayor compromiso y motivación en los miembros de la organización, además si está articulada con claridad se entenderán las aspiraciones de la directiva y por ende conseguirá que el personal opere en una dirección común (Thompson et al., 2012).

De acuerdo con Hitt, Hoskisson y Ireland (2008) la visión es una panorámica de todo lo que quiere ser la empresa y de lo que quiere lograr. Asimismo, desde el punto de vista de Kaplan & Norton (2008) la declaración de visión “define los objetivos a mediano y largo plazo de la organización”, además estos autores señalan que debe estar orientada al mercado y expresar en términos visionarios, es decir, como la organización quiere ser percibida por el mundo.

Por lo tanto, la visión es una herramienta fundamental en la organización, ya que la encamina en un rumbo particular, proyectándola en la preparación del futuro, realizando todas las acciones para poder lograrlo.

Finalmente, Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) indican que los valores son creencias, normas, características que tiene una organización, los cuales son determinados por la gerencia y deben ser comunicados a los miembros para cumplir la misión y visión. Los valores reflejan lo que es importante para la organización, no cambian con el tiempo ni tampoco con una situación en particular o por la persona, más bien son parte de la cultura de la organización. Igualmente, este autor señala que los valores representan el alma de la organización (Kaplan & Norton, 2008).

Sumado a lo anterior, Ogalla menciona que los valores orientan las acciones y los comportamientos de los miembros de la organización para cumplir los propósitos de ésta (Ogalla, 2005 citado en Velásquez De Naime et al., 2012)

Los valores que redactan las compañías se relacionan con la integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Estos se deben reflejar en las

actividades de la compañía y en la conducta de sus miembros día a día (Thompson et al., 2012).

Cabe destacar que los valores implícitos pueden resultar más determinantes en el comportamiento de los miembros de la organización que aquellos que se encuentran establecidos (Montuschi, 2008).

En consecuencia, de este barrido de información respecto a los valores, se evidencia bajo la literatura que son de gran importancia para las organizaciones, ya que éstos actúan como fuerzas impulsoras para alcanzar los objetivos, así como también ayudan a la forma de actuar en el trabajo.

### 2.3.2. Análisis estratégico

Continuando con las etapas del desarrollo de la estrategia, una vez que se ha clarificado su visión se deben estudiar y recoger datos de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, se investiga sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la misma. Este análisis permite a la organización definir su estrategia competitiva y la propuesta de valor.

#### **Análisis externo**

Las compañías para seguir un rumbo, deben tener claro que hacer y para esto deben estudiar y entender el impacto de las tendencias en la estrategia y en las operaciones a nivel macro e industrial. Para realizar el análisis del macro-entorno de la compañía, se utiliza una herramienta llamada PESTEL y para el análisis del micro-entorno de la industria se utiliza como instrumento de apoyo las Cinco Fuerzas de Porter (Kaplan & Norton, 2008).

El análisis externo permite identificar oportunidades y amenazas que se encuentran fuera de la organización y que no están bajo el control de la administración (Wheelen & Hunger, 2007). Las herramientas necesarias para este análisis son:

PESTEL: Es una herramienta estratégica que permite definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. Esta refleja los

componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Kaplan & Norton, 2008).

El análisis externo puede organizarse con el marco PESTEL de la siguiente manera:

Tabla II.3: Ejemplos de los componentes del Pestel

Componentes	Ejemplos
Análisis político	Riesgo de invasión militar, marco legal para la aplicación del contrato, protección de la propiedad intelectual, normativas comerciales y aranceles, socios comerciales favorecidos.
Análisis económico	Tipo de sistema económico en los países donde opera, intervención del gobierno en el mercado libre, ventajas comparativas del país, tipos de cambios y estabilidad de la moneda del país, eficiencia de los mercados financieros, calidad de la infraestructura, nivel de la capacitación de la fuerza laboral, costo de la mano de obra, etapa del ciclo económico, índice de crecimiento económico, ingreso discrecional, tasa de desempleo, índice de inflación, tasa de interés.
Análisis social	Demografía, estructura de clases, educación, cultura (roles de género, etc.), espíritu emprendedor, actitudes (conciencia ambiental, salud, nutrición), intereses para el tiempo libre.
Análisis tecnológico	Desarrollo tecnológico reciente, impacto de la tecnología en la oferta de productos, impacto en la estructura de costos, impacto en la estructura de la cadena de valor, tasa de difusión tecnológica
Análisis ambiental	Emisiones de gases de efecto invernadero, residuos tóxicos producidos, residuos líquidos liberados, consumo de energía, nivel de reciclado, consumo de agua potable, impacto ambiental total.
Análisis legal	Leyes antimonopolio, normativas de precios, impuestos, legislación salarial, semana laboral, beneficios obligatorios para los empleados, normativa de seguridad industrial y requerimientos de etiquetado de productos.

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada The Execution Premium de Kaplan & Norton (2008)*

**Cinco fuerzas de Porter:** El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico propuesto por Michael Porter en 1979. Esta es una herramienta poderosa que permite hacer un análisis de las principales presiones competitivas de la industria y además de evaluar las fortalezas e importancia de cada fuerza competitiva (Thompson et al., 2012).

Para Porter (2008), esta herramienta “define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector”, además menciona que es una pieza clave para la formulación de la estrategia, ya que puede existir una o más fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria.

El modelo estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter se divide en cinco fuerzas competitivas básicas como lo son:

- Amenaza de nuevos entrantes
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes.



Figura II.1: Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada de Porter (2008)

A continuación, serán expuestas y explicadas cada una de estas fuerzas, de modo de visualizar sus conceptos y poder dimensionar su importancia en el análisis.

**1. Amenaza de nuevos entrantes:** Los nuevos entrantes en la industria introducen nuevas capacidades y un deseo de obtener participación en el mercado, ante esta situación, provocará presión en los precios, costos y la inversión necesaria para competir. La posible entrada de nuevos participantes en una industria va a

depender de qué tan elevadas sean las barreras, es decir, la facilidad o dificultad que tenga un nuevo participante de ingresar en la industria (Porter, 2008).

Algunas de las barreras de entrada que evitan la vulnerabilidad de los sectores son:

- a) Economías de escala por el lado de la oferta: Sucede cuando las empresas producen en gran volumen y gozan de costos más bajos por unidad. Por lo tanto, una empresa que quiera ser parte de este sector tendrá que decidir si ingresa produciendo a pequeña escala, lo que conlleva a elevados costos unitarios.
- b) Beneficios de escala por el lado de la demanda: Denominada en ocasiones “efecto de red”, surgen en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber otros compradores que también los adquieren en la misma empresa. Dicho con otras palabras, cuando los clientes se sienten más atraídos por una empresa que tiene una mayor cantidad de clientes. Por lo tanto, los nuevos entrantes enfrentan una gran desventaja para atraer clientes.
- c) Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Son los costos fijos que debe asumir un consumidor cuando cambia de proveedor. Mientras más altos sean los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes.
- d) Requisitos de capital: La necesidad de invertir altos recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores.
- e) Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: Los actores establecidos gozarán de ventajas de costos o de calidad que no poseen los posibles rivales.
- f) Acceso desigual a los canales de distribución: El nuevo entrante debe asegurar la distribución de su producto o servicio. Mientras más limitados son los canales de venta y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar a una industria.
- g) Políticas gubernamentales restrictivas: Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover la entrada de nuevos competidores a un sector, así

como también amplificar o reducir las otras barreras de entradas. Por ejemplo, licencias y restricciones a las inversiones extranjeras.

**2. Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los compradores amenazando con cobrar precios más altos, restringir la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. El poder de negociación de los proveedores es mayor si está más concentrado que el sector al cual le vende, los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos; los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor; los proveedores ofrecen productos que son diferenciados, no existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor y por último, cuando estos grupos de proveedores pueden amenazar increíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada (Porter, 2008).

**3. Poder de negociación de los compradores:** Los clientes poderosos ejercen presión sobre las empresas obligando a que los precios bajen, exigiendo mejor calidad o mejores servicios. Lo anterior provoca un enfrentamiento en las distintas empresas del sector. Los compradores son poderosos, si influyen en las empresas de una industria, especialmente si son sensibles a los precios, ya que emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.

Los clientes cuentan con poder de negociación cuando hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor, los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí; los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor y los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades (Porter, 2008).

**4. Amenazas de productos o servicios sustitutos:** Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Los productos o servicios sustitutos tienen brechas para su preferencia y masificación, a estos no sólo se refiere a los precios de cada uno, sino más bien, a la condición que dentro de una misma industria no generen o apliquen herramientas

de apoyo, como lo son los factores psicosociales, marketing o medios de difusión. De no ser aplicados generaría un resentimiento en cuanto a su rentabilidad, inhibiendo a su vez, su capacidad de crecimiento.

La amenaza de un sustituto es alta si ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector y el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo (Porter, 2008).

**5. Rivalidad entre los competidores existentes:** La rivalidad entre competidores existentes ocurre cuando las empresas buscan posicionarse en la industria adoptando diferentes formas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevos productos, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. El grado en el que la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento; las barreras de salida son altas, los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes (Porter, 2008).

Por lo tanto, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite estudiar el nivel de competencia que hay en una industria, así como también, desarrollar estrategias de negocios dentro del sector al cual pertenece la empresa. Además, sirve para comprender los fundamentos de las competencias y los orígenes de la rentabilidad, es decir, saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo, teniendo en cuenta esto la empresa podrá incorporar las condiciones del sector en su estrategia.

### **Análisis interno**

Teniendo en cuenta a Hill & Jones (2011) el análisis interno se enfoca en examinar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de esta.

Antes de diseñar la estrategia competitiva, los directivos deben identificar los recursos y capacidades de la empresa para saber en qué deben enfocarse para diseñar, potenciando todas aquellas fortalezas o bien, atenuando dificultades internas. Luego se deben estudiar para establecer cuáles son las más importantes competitivamente y determinar si estos pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales (Thompson et al., 2012).

La herramienta más importante para realizar este análisis es la cadena de valor, la cual permite identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Las actividades primarias y de apoyo, ayudarán a entender de mejor manera como las tendencias del entorno externo influyen en las actividades de la organización (Hitt et al., 2008).

**Cadena de valor:** “El análisis de la cadena de valor permite a la empresa identificar cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor, y cuáles no” (Hitt et al., 2008). La cadena de valor se inicia cuando los distintos tipos de proveedores proporcionan las materias primas necesarias para la producción de la empresa, continúa con una serie de actividades de valor agregado que están involucradas en la producción y el marketing y finaliza con la distribución del producto terminado hacia el consumidor final (Wheelen & Hunger, 2007). Asimismo, Michael Porter hace referencia que las organizaciones deben utilizar la cadena de valor para poder realizar su propuesta de valor. También afirma que la cadena de valor y la forma en que una empresa desempeña sus actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque para implementar la estrategia y la economía en que se basan las actividades individuales (Porter, 1991). Las empresas deben conocer y entender cada una de sus ventajas competitivas y además tienen que examinar las actividades que la empresa ejecuta a lo largo de su proceso productivo en lo que respecta a las actividades de diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto hasta su entrega final. Cabe destacar que el sistema de actividades es interdependiente, ya que éstas tienen que estar conectadas para poder identificar cuáles son las actividades que les permitirán crear valor.

Lo mencionado anteriormente, está enfocado principalmente en organizaciones dedicadas a la manufactura, a partir de esto Alonso (2008) propone una cadena de valor para organizaciones que prestan servicios.

**Cadena de Valor de los Servicios:** Empleando las palabras de Kotler & Armstrong (2007) los servicios son “Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo”.

Desde la perspectiva de Pierre Eiglier y Eric Langeard Eric, el sistema de prestación de servicios consta de los siguientes elementos: cliente, soporte físico; personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes.

En base a estos elementos identificados por los autores mencionados, permitió a Alonso (2008) replantearlos y completarlos bajo la forma de eslabones.

La cadena de manufactura sufre cambios importantes en su adaptación para la aplicación en empresas de servicios, estos cambios residen en los eslabones primarios de la organización, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control. En cambio, los eslabones de apoyo fueron mínimamente modificados en lo que respecta a la cadena de valor de manufactura propuesta por Michael Porter.



Figura II.2: Cadena de valor de servicio

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada de Alonso (2008)

De acuerdo a los eslabones primarios estos se dividen en controlables y no controlables, siendo estos inseparables respecto del servicio que se presta (Alonso, 2008).

**Eslabones primarios controlables:**

- **Marketing y ventas:** Conserva su vinculación con las tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.
- **Personal de contacto:** Es el personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente, es por excelencia uno de los elementos más importantes a considerar en el proceso de cuidar la calidad del servicio que se brinda. El personal es responsable permanente, pero no absoluto, de la variabilidad del servicio. Según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.
- **Soporte físico y habilidades:** El soporte físico son todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación de servicios; para entender mejor este elemento se puede ejemplificar mencionando que: las vajillas, cubiertos, mesas, manteles son el soporte físico del restaurante. Todos estos elementos también definen la calidad del cliente y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece.

Por otra parte, así como el soporte físico ofrece lo suyo, en la era del conocimiento y la información, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierten en variables necesarias para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

- **Prestación:** Es la solución que se ofrece al problema del cliente, además siempre se debe estar atento a la evolución de los deseos y necesidades cambiantes del público que se atiende. Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial y una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del futuro consumidor.

### **Eslabones primarios no controlables:**

- **Clientes:** Son la otra variable humana, la cual interviene y condiciona la calidad del servicio que se brinda, debido a que estos tienen diferentes expectativas y percepciones, de este modo las conversaciones que se establezcan entre clientes, personal de contacto, prestación y los demás eslabones, contribuirán en forma conjunta al servicio que se desea entregar.
- **Otros clientes:** Corresponde a las personas que están en espera del servicio, por ejemplo, en una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco. Por esta razón, para brindar un buen servicio de espera se debe tener en cuenta, una segmentación homogénea de clientes, generar cortas filas de espera, disponer de lugares cómodos, respetar los puestos de atención al cliente, entre otros.

Por lo tanto, estos eslabones primarios son los responsables directos de brindar el mejor servicio posible. Además, cada uno de estos eslabones son una fuente de ventaja competitiva.

### **Eslabones de apoyo**

Los eslabones de apoyo desempeñan la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones. A continuación, se describirán brevemente las funciones involucradas con cada uno de ellos.

- **Dirección general y de recursos humanos:** Las organizaciones que ofrecen servicios deben transmitir su cultura de servicio al cliente por toda la organización, ya que el cliente es la razón del negocio. Es por esto que, para

poder entregar un servicio de calidad al cliente, la dirección general debe trabajar de manera conjunta con los trabajadores para sentar los pilares de una cultura de servicio lo que conducirá a una visión comprendida, compartida y comprometida.

- Organización interna y tecnología: Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor. Además, la organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.
- Infraestructura y ambiente: Se refiere al espacio físico donde ocurre la prestación y la interacción con el cliente como edificios, locales, instalaciones, etc. Por lo que hay que tener presente cada detalle para la creación de un buen ambiente para que el servicio llegue de la mejor manera al cliente.
- Abastecimiento: Es la única actividad que no ha sufrido cambios. Esta se orienta en la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del público objetivo. Una gestión eficaz del abastecimiento permite lograr ventajas competitivas.
- Margen de servicio: Es el conjunto de las ventajas competitivas conseguidas por cada eslabón, es lo que el cliente percibe, lo que el cliente vive y experimenta, es decir, es la satisfacción que percibe un cliente al recibir el servicio.

## **FODA**

Antes de definir una estrategia en una organización, es necesario utilizar la herramienta FODA, para así definir aspectos de relevancia para la toma de decisiones, está consiste en un análisis de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas obtenidos en el análisis estratégico. Esta herramienta ha demostrado ser

duradera y utilizada por la administración estratégica (Wheelen & Hunger, 2007), donde su finalidad es identificar “las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades”. Una vez identificadas estas, se generarán una serie de futuras alternativas estratégicas a seguir (Hill & Jones, 2011).

Complementando lo expuesto por los autores mencionados anteriormente, Maldonado (2015) argumenta que la esencia del análisis FODA es intentar descubrir qué es lo que la organización hace bien, cómo puede mejorar sus debilidades, saber si está aprovechando las oportunidades del entorno, o si hay cambios en el entorno que pueden afectar a la organización. Esta herramienta ha sido bastante criticada, ya que se generan largas listas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se utilizan frases ambiguas, además de no existir una relación lógica con la implementación de la estrategia. Es por esto, que se ha añadido una técnica cuantitativa al análisis FODA, el cual ha demostrado ser de gran ayuda para las organizaciones, entregándoles la información necesaria para realizar una planificación estratégica. Esta técnica está conformada por la matriz de relación, en la cual se declaran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes para la organización. Una vez consideradas estas, se deben enfrentar en cada cuadrante la fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Para lo cual se debe ocupar una escala de likert, con puntuaciones de 1 a 7 generalmente. Luego, se seleccionan aquellas que poseen una mayor ponderación, permitiendo así describir de forma objetiva que fortalezas y debilidades son las más importantes, que oportunidades son las más factibles de aprovechar y como se pueden combatir las amenazas. Finalmente, con la matriz de influencia se justifica la relación que existe con cada variable (Cancino del Castillo, 2012).

En conclusión, el resultado de la información proporcionada por la matriz FODA cuantitativo le ayudará a la organización a determinar una estrategia que le permita tener una posición competitiva.

### 2.3.3. Estrategia y propuesta de valor

Para toda organización es esencial contar con una estrategia para lograr enfrentar los cambios del mercado, impactado bajo situaciones tanto predecibles como las que no, así como también las organizaciones deben estar dispuestas a modificar su estrategia en respuesta a estos cambios, como los avances en tecnología, nuevos movimientos de los competidores, modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas ideas para mejorar la estrategia, de modo que con la elaboración de una estrategia hábil, proactiva y creativa las organizaciones lograrán tener éxito y además sobrevivir a estos cambios (Thompson et al., 2012).

“Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (Fred R., 2009). Este extracto tiene relación de cómo una organización compite de manera diferente, es decir, hacer lo que los competidores no hacen o bien hacerlo mejor que ellos.

Para que las empresas logren tener una ventaja competitiva, deben ser capaces de satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más eficiente y eficaz con los productos o servicios que estos clientes añoran más. Al mismo tiempo deben incluir en su estrategia un elemento diferenciador o distintivo que atraiga a estos (Thompson et al., 2012).

Por otra parte, Wheelen & Hunger (2007) mencionan que la estrategia es un plan integral, el cual determina de qué forma se logrará su misión y objetivos. Su aplicación logra maximizar la ventaja competitiva y a su vez, minimizar la desventaja competitiva.

Es necesario mencionar que las organizaciones deben considerar que la estrategia no es solo una guía de lo que se debe hacer, sino también lo que no se debe hacer, ya que si esto no se considera podría generar distracciones, desperdicios de recursos y en el peor de los casos puede poner en riesgo la supervivencia de la organización (Thompson et al., 2012).

Complementando lo mencionado anteriormente, autores como Collis & Rukstad (2008) mencionan que, para tener una buena declaración de la estrategia, ésta debe contener tres elementos claves, éstos son siguientes:

- **Objetivo:** Es el primer elemento de una estrategia y representa cual es el fin que debe alcanzar la estrategia diseñada. Debe ser único, preciso y medible.
- **Alcance:** Abarca tres dimensiones tales como: cliente u oferta, ubicación geográfica e integración vertical. Estos permiten a los ejecutivos evidenciar las actividades en las que se deben centrar y cuáles no.
- **La ventaja:** Es un aspecto crucial de la estrategia. Representa lo que la empresa hará distinto o mejor que el resto de su competencia. En síntesis, acá se describe la propuesta de valor que la empresa ofrecerá para atraer a los clientes.

Las empresas relacionadas al área de negocios consideran generalmente tres tipos de estrategias: La estrategia corporativa, la de negocios y la funcional. Éstas respondan a las preguntas: ¿Dónde invertir?, ¿Cómo competir? y ¿Cómo se ejecuta la estrategia de negocios/competitiva?, respectivamente. A continuación, se exponen la definición de cada uno de ellas:

En primer lugar, la estrategia corporativa describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos.

Por su parte, la estrategia de negocios ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva en la que se encuentran los productos o servicios de una corporación en la industria o bien, en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

Finalmente, se encuentra la estrategia funcional, es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación como también de las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de sus recursos. Se ocupa principalmente del desarrollo y fomento de una competencia

distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva (Wheelen & Hunger, 2007).

Por su parte, la propuesta de valor es un conjunto de beneficios o atributos de los productos o servicios que promete entregar una empresa a sus clientes para satisfacer sus necesidades, lo que hace diferenciarse de una empresa con otra. La propuesta de valor responde a la siguiente pregunta: ¿Por qué el cliente debería comprar su marca? (Kotler & Armstrong, 2007).

A juicio de Hitt, Black y Porter (2006) la propuesta de valor es la “razón que hay entre lo que el cliente obtiene de una compañía y lo que le paga a ésta, en relación con las alternativas de la competencia”. Si está debidamente constituida, ayudará significativamente a la estrategia y al desempeño de la organización.

#### 2.3.4. Modelo de negocio

Cuando se analiza una empresa, es conveniente saber cuál es el tipo de modelo de negocio que está aplicando. Teniendo en cuenta a Wheelen & Hunger (2007) argumentan que el modelo de negocio, es un método que utilizan las empresas para obtener dinero en el ambiente comercial actual. Además, exponen que este incluye características tanto estructurales como operativas claves de una empresa. Estos autores relatan que el modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos: ¿A quién sirve?, ¿Qué proporciona?, ¿Cómo gana dinero?, ¿Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva?, ¿Cómo proporciona un producto o servicio?

Una de las metodologías utilizadas para desarrollar un modelo de negocios es el modelo Canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010), el cual “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Este autor expresa que la mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos, los cuales reflejan la lógica que debe seguir una empresa para conseguir ingresos deseados. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: Los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. Es importante

hacer énfasis en que el modelo de negocio puede ser aplicado en empresas tanto pequeñas, medianas y grandes independientemente del público en que se enfoquen y de la estrategia de negocio que tengan (Instituto nacional de emprendedores, 2014). A continuación, se describirán de manera breve los nueve módulos propuestos por Osterwalder & Pigneur (2010):

1. Segmentos de mercado: En este módulo se definen los grupos o entidades a los cuales la empresa se va a dirigir. Los clientes son el núcleo de enfoque de cualquier modelo de negocio, éstos son esenciales para la supervivencia de las empresas a lo largo del tiempo. Los clientes se pueden agrupar según sus necesidades, comportamientos y atributos que tenga en común. Las empresas deben decidir a qué segmento se va a dirigir y a la vez a los que no. Una vez teniendo los conocimientos sobre el cliente objetivo que se va abarcar se puede comenzar a diseñar un modelo de negocio.
2. Propuestas de valor: En este módulo se explica qué productos o servicios generan valor para un segmento definido. Determina la inclinación de un cliente por una empresa y su fin es resolver un problema o necesidad del cliente de manera única y atractiva para captar su atención y fidelidad.
3. Canales: Se explica la forma en que una empresa se comunica con los distintos segmentos de mercado para poder llegar a ellos y así, proporcionarles una propuesta de valor. Los modos en que se comunican las empresas y los clientes son a través de canales de comunicación, distribución y ventas.
4. Relaciones con clientes: En este módulo se describe la relación que una empresa establece con ciertos segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que quieren tener con el segmento seleccionado.
5. Fuentes de ingresos: Como se mencionó en un comienzo, los clientes son el núcleo principal de un modelo de negocio, por lo que gracias a estos y a todos los esfuerzos para atraerlos, las empresas generan fuentes de ingresos a través de la preferencia que obtienen.
6. Recursos clave: Se debe especificar en este módulo, cuáles son los activos más relevantes de un modelo de negocio, ya que estos permiten que las

empresas puedan crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cabe destacar que los modelos de negocios requieren de recursos claves diferentes y algunos de ellos pueden ser físicos, económicos, intelectuales.

7. Actividades clave: En este módulo se describen las acciones más relevantes que una empresa debe emprender para que su modelo de negocio resulte exitoso, y también para dar cumplimiento a la propuesta de valor ofrecida al cliente.
8. Asociaciones clave: En este penúltimo módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas forjan sociedades por múltiples razones y estas asociaciones son cada vez más importantes para los modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o bien, adquirir recursos.
9. Estructura de costes: En este último módulo se describen los costos que conlleva darle inicio a un modelo de negocio, dentro de estos costos que se deben incurrir incluye su creación, el valor que se le entrega al cliente, el mantenimiento de las relaciones con estos, así como también la generación de ingresos. Una vez que se han especificado los recursos claves, actividades clave y las asociaciones clave, los costos podrán ser calculados de manera más sencilla.

#### 2.4. Planificación de la estrategia

Luego de haber realizado todos los pasos recién descritos, se debe continuar con la planificación de la estrategia, ya que los pasos anteriores no son suficientes para implementar una estrategia con éxito. Dicho esto, es necesario el proceso de planificación estratégica para así convertir las declaraciones estratégicas en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que guíen a las acciones y para así poder alinear a la organización para que se ejecute con éxito su estrategia.

Antes de profundizar en los pasos de esta etapa, es necesario entender ¿qué es un sistema de control de gestión? (Kaplan & Norton, 2008).

### **Sistema de control de gestión**

Las empresas se ven expuestas a entornos cada vez más dinámicos debido a diferentes factores, lo que ha ocasionado grandes retos en la gestión de las organizaciones, causando cambios tanto en las estructuras organizacionales como en los procesos de negocios, así como también, las organizaciones han centrado su interés en los cambios en los sistemas de control de gestión y en los cambios en el desarrollo de la gestión.

El sistema de control de gestión son todas las rutinas y procedimientos que están basados en información, es decir, son sistemas de información, los cuales son utilizados por los gerentes para mantener y alterar los patrones en las actividades de la organización. Estos sistemas son empleados por las organizaciones con los siguientes propósitos, buscar nuevas oportunidades, para comunicar sus planes y objetivos, para monitorear o hacer seguimiento a sus planes y para además, mantenerse informada e informar a los miembros de los cambios que surgen en el entorno (Simons, 1995 citado por Salgado & Calderón, 2014).

### **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son definidos como metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Para que los objetivos estén bien establecidos deben ser específicos, cuantificables y abarcar un periodo límite. Los objetivos de una organización pueden clasificarse en dos grandes categorías: financieros y estratégicos. Donde este último se relaciona con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales (Thompson et al., 2012).

Asimismo, para Kaplan & Norton (2008) los objetivos estratégicos identifican el objetivo específico que una organización espera alcanzar. Lo ideal es que las organizaciones formulen objetivos estratégicos desafiantes pero factibles de alcanzar.

## Temas estratégicos

Los temas estratégicos son la base para la construcción de un mapa, ya que estos representan los objetivos de una organización. También proporcionan una estructura para comunicar la estrategia con fluidez dentro y fuera de la organización y para desarrollar indicadores, metas, e iniciativas que fomenten el buen desempeño y potencien el sentido de la responsabilidad. Cabe señalar que los temas son combinaciones verticales que, al estar correctamente ubicados dentro del mapa estratégico, es más sencillo comunicar y comprender el mapa estratégico, ya que indican con mayor claridad las hipótesis causales dentro de la estrategia. Es importante que las empresas definan y personalicen sus temas estratégicos en relación a la propuesta de valor que ofrecen a los clientes (Kaplan & Norton, 2008).

### 2.4.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que forma parte del cuadro de mando integral, el cual suministra una representación visual de la estrategia. Además, explica el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, por lo que alinear los objetivos de estas perspectivas es la clave para la creación de valor y por ello, de una estrategia focalizada e internamente consistente. “La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién”(Kaplan & Norton, 2004).

Las perspectivas que integran el mapa estratégico son las siguientes:

- **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva describe los resultados tangibles de la estrategia a través de indicadores financieros, los cuales permiten monitorear si la estrategia está dando resultados positivos o negativos. Por ejemplo, “indicadores como la rentabilidad de la inversión, el aumento de los ingresos, el valor para los accionistas y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracaso”.

- **Perspectiva del cliente:** Define la propuesta de valor para los clientes objetivos, de modo que describa la manera como una organización creará valor diferenciado y sustentable hacia los clientes objetivos. Los indicadores comunes de resultado de una estrategia bien formulada son los siguientes: Satisfacción, retención; adquisición y rentabilidad del cliente.
- **Perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva se identifican los pocos procesos críticos que ayudarán a crear valor para el cliente y los accionistas. Ésta contiene dos componentes fundamentales de la estrategia de una organización: Producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y, además, mejoran los procesos reduciendo los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Algunos procesos críticos que ayudan a tener un mayor impacto sobre la estrategia pueden ser el de invertir en investigación y desarrollo o bien, realizar alianzas estratégicas para la creación de un producto innovador.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En esta perspectiva, se identifican los activos intangibles más importantes para la estrategia. Dentro de estos activos intangibles se encuentran, el capital humano, el capital de información y el capital organizacional, los cuales permiten llevar a cabo los procesos internos (Kaplan & Norton, 2004).

#### 2.4.2. Balanced Scorecard

Antiguamente las organizaciones medían su desempeño a través de indicadores financieros, además los gerentes solo se enfocan en modificar los resultados financieros en el corto plazo y muy poco en invertir y gestionar los activos intangibles, siendo estos importantes para obtener el éxito futuro. Por esta razón, en 1990 Kaplan y Norton comenzaron un proyecto de investigación el cual estaba enfocado en descubrir nuevas formas de medir el desempeño organizacional.

De esta investigación surgió el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), el cual causó una reacción positiva en los ejecutivos. Mediante su aplicación se percataron que se podía dar una aplicación más poderosa al cuadro de mando

integral, ya que las empresas enfrentan un problema muy importante, puesto que estas no eran capaces de ejecutar sus nuevas estrategias con éxito, si bien formulaban su misión y visión, éstas no eran comprendidas por los trabajadores, es decir, no entendían cómo realizar de mejor forma su trabajo para así poder contribuir al éxito de las empresas con sus nuevas estrategias. Cabe destacar que varios estudios realizados indican que entre 70% y 90 % de las organizaciones no ejecutan con éxito su estrategia (Kaplan & Norton, 2004).

Por lo que el Balanced Scorecard ayuda eficientemente a implementar con éxito la estrategia, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto coherente de objetivos e indicadores de actuación, tanto financieros como no financieros en cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Las cuales incorporan una relación de causa y efecto de las variables críticas, además de proporcionar un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; emplea indicadores para informar a los trabajadores sobre las actividades que llevan al éxito o al fracaso de la organización.

El cuadro de mando integral realiza lo que los demás sistemas de gestión no han podido lograr por la falta de un proceso sistemático. Sin embargo, al contar con este proceso sistemático permite a las organizaciones poner en práctica dicho proceso y obtener un feedback sobre la estrategia (Kaplan & Norton, 2002).

Kaplan & Norton (2008) indican que esta herramienta de gestión traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y meta a alcanzar, sin embargo, los objetivos y las metas no se lograrán solo por el hecho de ser identificados, sino que se deben generar acciones que permitan alcanzar las metas de todos los indicadores, es decir, iniciativas estratégicas. Estos autores describen los siguientes conceptos de la siguiente manera:

- **Indicador:** La selección de indicadores debe estar asociado a cada objetivo estratégico y permiten medir el logro de estos, además son utilizados para expresar las metas (Kaplan & Norton, 2008).

- **Metas:** Las metas se originan en la declaración de visión y crea una brecha de valor entre lo que la organización aspira lograr y lo que actualmente ha logrado. Estas son el nivel de desempeño o índice de mejora que la estrategia necesita (Kaplan & Norton, 2008).

Por otro lado, para Francés (2006) las metas “son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados”.

- **Iniciativas:** Son acciones que tienen un inicio y un fin, las cuales encaminan a la organización hacia el logro de su visión, estas no se encuentran en las actividades operativas diarias de la organización. Cabe señalar que estas iniciativas son financiadas por los gastos estratégicos (STRATEX) (Kaplan & Norton, 2008).

Cabe destacar, que el cuadro de mando integral es algo más que un sistema de medición, puesto que las empresas lo utilizan para:

- Clarificar y comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla (Kaplan & Norton, 2002).

## Capítulo III: Metodología

### 3.1 Tipo de Investigación

Con respecto a la metodología que se utilizó para este trabajo, la investigación fue principalmente teórica con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, ya que el objetivo fue analizar, descubrir y mejorar la situación en la que se encontraba expuesta la “Consultora Expro”, donde luego se complementó con la literatura asociada para el diseño de la herramienta de gestión. Como se mencionó en un inicio el sistema de control de gestión propuesto se basó en el modelo The Execution premium, propuesto por Kaplan & Norton (2008), el cual contempló las primeras dos etapas, desarrollo de la estrategia y planificación estratégica. A continuación, se detallarán las etapas a utilizar en este estudio:

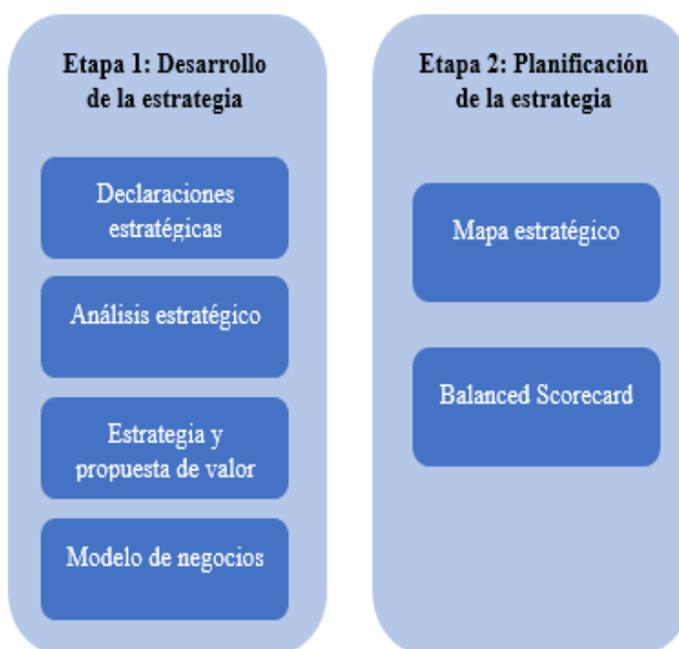


Figura III.1: Diagrama explicativo del sistema de control estratégico propuesto  
*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada de The Execution Premium de Kaplan & Norton (2008).*

### 3.2. Instrumentos para la recolección de información.

Para la recolección de información se utilizó la entrevista como primera herramienta, la cual permitió realizar los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

- **Entrevistas:** Esta herramienta fue utilizada para la recolección de información, la cual fue proporcionada por el gerente de la empresa, con el fin de conocer las declaraciones estratégicas, la estrategia, su situación actual, para luego comparar con la información recolectada en el marco teórico y desarrollar el modelo de control de gestión.

### 3.3. Herramientas a utilizar en la consecución del (o los) objetivos.

Para los objetivos específicos se utilizaron las siguientes herramientas:

1. Analizar y validar las declaraciones estratégicas de la empresa: misión, visión y valores, así como también la propuesta de valor. Además de proponer mejoras si fuese necesario.
  - Agenda del cambio estratégico, esta herramienta permitió definir los aspectos claves desde donde estaba la empresa hasta dónde podría llegar.
2. Realizar un análisis tanto interno como externo que permita realizar un diagnóstico estratégico determinando el posicionamiento competitivo de la empresa en su industria, y a partir de esto reformular la estrategia competitiva.
  - Para analizar el macro entorno se utilizaron las herramientas PESTEL y el perfil estratégico y para el micro entorno se utilizó la herramienta Cinco Fuerzas de Porter.
  - Para el análisis interno, se utilizó la cadena de valor de servicio.
  - Una vez desarrollados los análisis externos e internos, se utilizó la herramienta FODA cuantitativo.
3. Proponer y diseñar un modelo de negocio para la consultora Expro.
  - El modelo de negocio de Canvas.
4. Definir los objetivos estratégicos que impulsen la propuesta de valor, además de los objetivos estratégicos financieros que se esperan cumplir a partir de la implementación de la estrategia competitiva.

5. Desarrollar un sistema de gestión estratégica que facilite la implementación de la estrategia sobre la base de metas e indicadores financieros y no financieros.
- Se confeccionó un mapa estratégico, tomando en cuenta las perspectivas, financieras, de cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
  - Se elaboró el Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).
  - Realizar el proceso de cascada a través de los tableros de gestión y control.

## **Capítulo IV: Desarrollo de metodología y aplicación de instrumentos**

### 4.1. Desarrollo de la estrategia

Con el fin de diseñar un modelo de control de gestión, a lo largo de este capítulo se utilizaron diferentes herramientas que permitieron diseñarlo, para esto es primordial conocer sus antecedentes como empresa, referidos a su misión, valores y visión previamente definidos, lo que permitió el posterior desarrollo de un análisis estratégico, una propuesta de valor, un mapa estratégico y finalmente el cuadro de mando integral.

#### 4.1.1. Contexto de la consultora

Consultora Expro es una empresa que cuenta con una amplia experiencia como organismo intermediario de programas de emprendimientos de Instituciones Públicas. Se encarga de planificar, difundir, evaluar, supervisar y llevar el control administrativo y técnico de los recursos asignados a los instrumentos de fomento agenciados, para lo cual realizan actividades de generación y captación de demanda y, además, proveen de asesoría especializada a los usuarios (as). Es importante mencionar que comenzó sus actividades el año 2001 en la comuna de Copiapó con solo tres trabajadores –en aquel momento, solo uno de ellos poseía título profesional-, arrendaba una oficina en el centro de la ciudad y ejecutaba dos programas al año. Hoy, está conformada por más de 30 profesionales y técnicos, atiende a 500 usuarios, ejecuta más de 15 programas por año tanto para Fosis como Sercotec, cuenta con una oficina propia y equipamientos donde dispone de todo lo necesario para entregar un servicio de calidad para cumplir con los índices establecidos en las bases. Actualmente son muchas las consultoras que se van integrando a este rubro, sin embargo, sus principales competidores son Corproa, Codesser, ayc y Gedes.

La estructura organizacional de la consultora Expro está encabezada por el Gerente General, quien se encarga de coordinar y realizar las postulaciones a los programas en las instituciones; luego está el Departamento de Contabilidad, quienes recopilan toda la información necesaria como las facturas de los usuarios y de la empresa; el

Departamento de Finanzas es quien realiza los pagos a los proveedores, reembolso a los usuarios, compra de insumos de oficina y paga las remuneraciones; finalmente para asegurar la versatilidad y eficiencia operativa se cuenta con el Departamento de Gestión de Proyectos, el cual posee profesionales con calificación profesional requerida para atender los requerimientos de las áreas a intervenir, quienes además son los encargados de ejecutar los programas (Figura IV.1).



Figura IV.1: Organigrama de Consultora Expro

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Declaraciones estratégicas

Actualmente, la consultora Expro no cuenta con una misión definida, por lo que se generaron diferentes reuniones con el gerente general, encargado de finanzas y de proyectos con el objetivo de plantear la nueva misión.

Según lo planteado en el marco teórico, se le realizó las siguientes preguntas al personal mencionado anteriormente, las cuales se visualizan en la Figura IV.2.

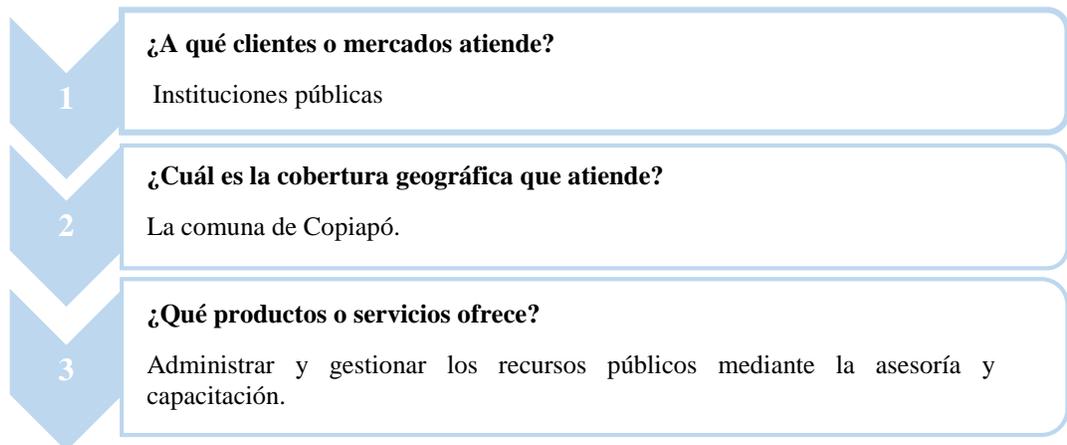


Figura IV.2: Preguntas para la elaboración de misión de la consultora Expro

Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicar las preguntas señaladas anteriormente y considerar las respuestas otorgadas, se propone la siguiente misión para la consultora Expro:

“Administrar y gestionar recursos públicos con la finalidad de promover el desarrollo económico y social de familias, emprendedores y empresas de menor tamaño de la comuna de Copiapó mediante asesorías y capacitaciones”.

Al igual que con la misión de la empresa, la consultora Expro no cuenta con una visión. Sin embargo, en las reuniones realizadas la empresa manifiesta con claridad lo que quiere lograr a mediano plazo. Mediante la Tabla IV.1, se presenta la agenda de cambio estratégico, que permitió comprender el estado actual de la consultora y lo que espera lograr en un período de cinco años, para así poder definir una visión correctamente.

Tabla IV.1: Agenda de cambio estratégico de la consultora Expro

2021	Agenda de cambio	2026
Inexistencia	Visión	Visión a largo plazo que sea compartida con toda la organización
Sercotec y Fosis	Cliente meta <sup>1</sup>	Sercotec, Fosis, Corfo y SENCE
Proceso interno de reclutamiento y selección de personal	Reclutamiento de personal	Externalizar la selección de personal
No existe página web	Sitio web	Página web actualizada, atractiva, moderna
Dos fuentes	Financiamiento <sup>2</sup>	Más de dos fuentes de financiamiento.
Posicionada y reconocida como una de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de consultoría y asesorías en la comuna de Copiapó.	Posicionamiento de la empresa	Ser reconocida y posicionada como una de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de consultoría y asesorías a nivel regional
Personal insuficiente centrado en las en las tareas diarias, y desconocimiento de la estrategia.	Personal	Personal suficiente y con conocimiento de la estrategia
No se encuentran establecidos formalmente los valores.	Valores	Los valores sean el ADN de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Con lo anterior, y con los requisitos que la teoría establece, se propone la siguiente visión:

<sup>1</sup> Hace referencia a las instituciones con las que se espera trabajar, para poder satisfacer a estas instituciones se debe cumplir con ciertos requerimientos y estándares.

<sup>2</sup> El financiamiento está relacionado a los recursos públicos, por ende, dependerá de los clientes que se atiende.

“Para el 2026, Consultora Expro busca incrementar el número de clientes y ser reconocida como uno de los organismos intermediarios de programas de emprendimientos de entidades de fomento a nivel regional”.

Al igual que con la misión y visión, la empresa no cuenta con valores establecidos formalmente, por lo que se les entregó un listado de valores corporativos para que la empresa indicase cuáles de ellos los identificaba día a día. De esta manera, en conjunto con el personal y gerente se plantearon los siguientes:

- **Integridad:** Actuar con honestidad, rectitud y transparencia con los usuarios, proveedores y el personal propio, garantizando confianza y seguridad.
- **Compromiso:** Entregar el mayor esfuerzo en los programas, con el fin de demostrar compromiso y responsabilidad hacia los usuarios. Por ello, un trato siempre cercano y personalizado, será clave para lograr con éxito los objetivos comunes.
- **Innovación:** Valoramos la creación y el desarrollo de ideas y soluciones que faciliten los procesos y potencien los recursos de la organización.
- **Trabajo en equipo:** Promover la colaboración, el apoyo y la confianza a nuestro equipo, lo cual es fundamental para poder entregar un servicio de calidad a los usuarios.
- **Respeto:** Creemos que el respeto es uno de los valores más importante en todas nuestras relaciones humanas, ya sea con nuestro equipo y con nuestros clientes, sin excluir y discriminar a nadie.
- **Profesionalismo:** Apreciamos la dedicación, constancia y seriedad que nuestros profesionales asumen en sus funciones.
- **Ética y transparencia:** Es uno de los valores más importante dentro de nuestra organización, actuar con ética ante todas las situaciones y frente a todos nuestros grupos de interés, siempre cumpliendo con las leyes y normas.

- **Puntualidad:** Nuestro enfoque es respetar los plazos acordados para cada programa, así como también respetar el horario de trabajo, con el fin de entregar respuestas a los plazos establecidos a cada usuarios e institución.

Una vez planteada la misión, visión y los valores de la consultora Expro, se debe continuar con el análisis estratégico, que está compuesto por el análisis externo y el análisis interno.

#### 4.1.3. Análisis estratégico

En esta sección se investigó el entorno donde opera la consultora Expro, además de estudiar las principales actividades de la consultora que generan valor o que constituyen fuentes de ventaja competitiva, con el objetivo de definir su estrategia y la propuesta de valor.

Se aplicaron herramientas tales como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, para el caso de la evaluación del análisis externo y la Cadena de Valor para el análisis interno de la Organización. A continuación, se presenta el análisis externo:

#### **Análisis Político**

Chile era considerado como uno de los países más estables de Latinoamérica, sin embargo, comenzó a debilitarse el día 6 de octubre producto de un alza en el pasaje del metro, lo cual fue rechazado por los estudiantes ocasionando un descontento. Además de las desafortunadas declaraciones del ministro de Economía, quien llamó a los trabajadores a despertarse más temprano y llegar antes a sus trabajos, lo que conllevó a declarar Estado de Emergencia el día 19 de octubre por el gran descontento social.

La primera acción para mitigar esta crisis política, fue hacer un llamado a la realización de un plebiscito para preguntarle a la ciudadanía si quería una nueva constitución. La segunda acción por parte del parlamento fue firmar un “Acuerdo por la paz y la nueva constitución”, que consistía en la realización de un plebiscito para el mes de abril 2020. Finalmente, como última acción se anunciaron una serie de proyectos; como la reducción del pasaje del metro, bonos para la tercera edad,

bonos por hijos, cambios al sistema de pensiones, reforma al sistema de salud, entre otras medidas (Rivera, 2020).

Sumado a lo anterior, Chile sigue enfrentándose a un tiempo de incertidumbre en lo que respecta al ámbito político debido al proceso de las elecciones presidenciales de noviembre y el proceso constitucional (Undurraga B, 2021). Por esta razón, el sector empresarial estará atento a las promesas electorales y al proceso de la nueva constitución, y como éstas pueden inducir cambios normativos modificando el ambiente para la actividad productiva.

Según el informe, “Índice de capacidad para combatir la corrupción 2021”, indica que la percepción de la corrupción se mantiene en Chile, dado que se encuentra en el segundo lugar entre 15 países de América latina con un 6.51 en este año, siguiendo muy de cerca a Uruguay, líder del índice, que obtuvo el primer lugar del sondeo con un puntaje 7.80. Es importante destacar que Chile tuvo una leve disminución con respecto al 2020 de 0,06. No obstante, el sentimiento antigubernamental sigue siendo alto, ya que cualquier caso de corrupción por parte de funcionarios públicos puede ser determinante en las elecciones presidenciales de noviembre (Winter & Aalbers, 2021).

La corrupción no solo conlleva implicancias éticas y sociales, sino que también, tiene un costo social desde el punto de vista económico, puesto que, en la medida que los funcionarios públicos actúen en desmedro de la sociedad, conlleva consecuencias adversas, ya sea distorsionando la toma de decisiones en el sector público respecto a los servicios e inversiones que debe efectuar el Estado (Soto, 2003). Complementando lo anterior, el informe de “Radiografía de la corrupción” realizado por Contraloría General de la República de Chile (2020), afirma que el uso de recursos públicos son los más expuestos, debido a que los fondos públicos son desviados a fines diferentes a los presupuestados y, por ende, se dispone de menos recursos públicos para el país.

## **Análisis Económico**

Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta, son los factores relativos a la economía de Chile y la forma en que pueden afectar al mercado en su conjunto: por ejemplo, la evolución del PIB, la tasa de inflación, nivel de desempleo. Además, se consideró como último factor, la ley de presupuesto 2021 para visualizar los recursos destinados para la reactivación económica del país.

El Banco Central de Chile (2021) proyectó que, para este año, el PIB tendrá un crecimiento entre un 10,5 y 11,5%, dos puntos porcentuales más que en sus previsiones de junio. Este comportamiento se explica por los mayores recursos disponibles de los hogares para el consumo, a partir de la extensión del IFE universal e IFE laboral, ingresos habituales, el retiro de ahorros previsionales. Mientras que para el 2022 y 2023 los rangos de crecimiento se corrigen a la baja respecto al 2021, estos aumentarán entre 1,5 y 2,5% y 1 y 2% respectivamente, algo por debajo de la estimación de crecimiento tendencial. Asimismo, indica que la tasa de inflación anual de Chile culminará para este 2021 en 5,7%. Sin embargo, las proyecciones para el 2022 permanecerán sobre un 5% durante el primer semestre, provocado por el alza del componente volátil de los precios de la energía y los alimentos.

De acuerdo a un informe sobre el empleo en las empresas en Chile, realizado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2018), durante el año 2015 existían 325.334 empresas. La mayoría de ellas correspondían a pyme (52,1% del total), seguido de microempresas con un 44,7%, mientras que las grandes representaban un 3,2% del total de empresas. Dentro de estas últimas, se empleó a un total de 2.362.905 trabajadores, que representaba el 53,6% de la masa laboral. Las Pymes emplearon 1.792.386 trabajadores, siendo el 40,6% del total. El restante son las microempresas, con el 6,9%. De acuerdo a estos datos, las Pymes y microempresas representan un mayor porcentaje en cuanto a la cantidad de empresas en el país, sin embargo, viven enfrentadas a diversos problemas que les impiden llevar a cabo su permanencia en el mercado, tales como restricciones crediticias, dificultades al acceso de tecnología adecuada, limitaciones técnicas y competitivas, entre otras.

Por otra parte, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas (2021), en el trimestre abril- junio de 2021, el desempleo nacional alcanzó un 9,5%, disminuyendo 2,7 puntos porcentuales en doce meses, mientras que en la Región de Atacama alcanzó un 10,7%, disminuyendo 1% en doce meses (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021a). Sin embargo, esta tasa puede estar distorsionada por aquellos ocupados ausentes, ya que los empleadores se acogieron a la Ley de Protección de empleo, que prohibía despedir a sus trabajadores, pero tenía permitido no pagarles el sueldo. Por ende, la tasa de desocupación podría ser aún mayor.

Por otro lado, a pesar de las demandas sociales y el difícil escenario económico que ocasionó la pandemia, se creó el proyecto de Ley de Presupuestos 2021, el cual contempla un incremento de un 19,9% de los recursos destinados a la reactivación económica asociado a diversos sectores, totalizando un monto de \$9.439.921 millones, en comparación al 2020 donde totaliza un monto de \$7.875.628 millones. Para esto, sumado al monto regular del crecimiento de la inversión pública, se adiciona el Plan de Recuperación Económica, que para el trienio 2020-2022 contempla una mayor inversión por US\$4.500 millones. Así, el total de inversión pública para el periodo 2020-2022 totalizaría cerca de US\$34.000 millones (Dirección de Presupuestos, 2021).

### **Análisis Social**

Según la encuesta “Emprendimiento en Tiempos de Pandemia” realizada a fines del 2020 a 20.504 personas de entre 18 a 74 años en 28 países, reveló que el 48% de los chilenos encuestados contestaron tener un espíritu emprendedor muy alto, superando a países como Argentina (35%) y Brasil (35%), y estando muy por encima del promedio mundial (32%). Además, la misma encuesta indica que un 46% de los chilenos ha iniciado un negocio (Ipsos Group, 2021). Esta motivación por parte de los chilenos de crear un nuevo negocio puede estar asociada a los bonos, programas o iniciativas otorgados por el Estado de Chile, el retiro del 10% y por el desempleo que ha provocado la pandemia.

Otro aspecto a considerar es la tasa de ocupación informal de la Región de Atacama. De acuerdo a los datos entregados por Instituto Nacional de Estadísticas (2021a), la tasa de ocupación informal en el trimestre abril-junio del presente año fue de 24,2% presentando un incremento de 13,7% en comparación al periodo de abril-junio del 2020. Esta variación se debe principalmente a un aumento de 9,1% en un año por parte de los hombres; por su lado, las mujeres también crecieron, pero en un 19,3%. A partir de la Comisión Nacional de Productividad (2018), la tasa de ocupación informal se explica por menores niveles de educación y habilidades y bajos salarios, y escasas oportunidades de capacitación y asesorías.

Finalmente, se analizó la encuesta CASEN “Pobreza por ingresos y Distribución de ingresos” levantada por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2021). En ella se aprecia un aumento significativo de personas en situación de pobreza entre el 2017 y 2020 en la mayoría de las regiones del país. En el caso de la Región de Atacama, la pobreza se incrementó de un 7,9% en el 2017 a un 9,5% en el 2020: este resultado se encuentra muy cerca al porcentaje de pobreza promedio a nivel país, que corresponde a 10,8%. Con respecto a la pobreza extrema en Atacama, en el 2017 fue de un 2,6% aumentando a un 3,8 en el 2020.

### **Análisis Tecnológico**

En esta dimensión es importante destacar el estudio sobre “El índice de preparación digital global” realizado por la empresa de tecnología Cisco Systems (2019), el cual consistió en analizar la preparación digital de 141 países, a través de siete componentes, tales como: necesidades básicas, inversión empresarial y gubernamental, facilidad para hacer negocios, capital humano, entorno de inicio, adopción de tecnología e infraestructura tecnológica, que dio como resultado que Chile es el país más preparado para crear una economía digital en Latinoamérica, ubicándose en el lugar número 34 de los 141 países estudiados.

Por otro lado, Microsoft (2021) realizó un estudio llamado “Readaptarse para crecer: los secretos de las pymes chilenas a un año de la pandemia”, donde se señala que uno de los desafíos que ha provocado la pandemia fue la evolución de la

transformación digital, al acelerar ciertos procesos en las pymes, tales como la incorporación de nuevas tecnologías, los procesos de capacitación en nuevas habilidades, la reinención de los objetivos y estrategias de negocios y la automatización de procesos. Además, este estudio indica que el 88% de las pymes ha digitalizado su empresa. Igualmente, el 79% menciona que la incorporación de nuevas tecnologías es sumamente importante para la reactivación de su empresa en el corto y mediano plazo, mientras que 3 de cada 4 empresas aseguran que van a reinventarse a partir de la incorporación de tecnología. Por esta razón, un 71% de las empresas seguirán con la implementación de nuevas tecnologías después de la pandemia. Por ello, las principales necesidades que tienen la Pymes para avanzar en la transformación digital son la capacidad para invertir en tecnología y reentrenar el talento humano existente.

Según la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) (2020), el 85% de los chilenos son usuarios de internet, siendo una cifra semejante a la de los países OCDE. Además, de acuerdo a este reporte, el internet fijo llegó a tener 18,4 accesos por cada 100 habitantes, lo que representa un aumento de 0,6%. Por su parte, el internet móvil (3G+4G) llegó a tener 98,3 accesos por cada 100 habitantes en el primer semestre del 2020, creciendo en un 0,8% respecto a junio del 2019. También, la SUBTEL indica que las telecomunicaciones son fundamentales en la vida de todos los seres humanos y estos aumentos pueden estar justificado por las necesidades de acceso a conexión de internet por la pandemia de COVID-19.

Como se mencionó en el inciso anterior, uno de los cambios generados por la pandemia fue la mayor necesidad de conexión a Internet, generado por el incremento de dinámicas como el teletrabajo y el aprendizaje virtual. En relación a esto, según datos sobre la oferta de capacitación otorgados por Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) (2020), hubo un aumento considerablemente en este año, ya que existió un incremento en los cursos e-learning a través de la Franquicia Tributaria de capacitación donde pasaron del 7.5% en 2019 al 66.4% el año 2021.

## **Análisis Ecológico**

Como se menciona en el informe Perspectiva de la Gestión de Residuos en América Latina y el Caribe de Naciones Unidas, Chile es el segundo país que más basura electrónica produce por personas en América Central y América del Sur. Además, el informe indica que por habitante en el país se genera a lo menos 11 kilogramos de desechos electrónicos en el año (Organización de las Naciones Unidas, 2018).

Esta información se corrobora por lo expresado por el Ministerio del Medio Ambiente (2020), donde afirma que Chile genera 168 mil toneladas de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos anuales; sin embargo, sólo un 3,4% de los residuos electrónicos es reciclado, reutilizado o enviado a rellenos sanitarios. Cabe destacar que el residuo electrónico es una de las categorías que tiene una mayor tasa de crecimiento a nivel mundial, alcanzando aumentos anuales en promedio de 3% y 5%.

Es importante señalar que, si se usaran 1.000 computadores reacondicionados versus 1.000 equipos nuevos, esto conllevaría ahorrar aproximadamente 883 toneladas de CO<sub>2</sub>.

Por otro lado, el uso del papel a nivel mundial ha aumentado en los últimos 40 años: un oficinista usa 10.000 hojas de papel anualmente, lo que ha conllevado al crecimiento de un 22% en el consumo de papel en las empresas al año (Melo, 2019a). Este incremento se explicaría por la dependencia del papel y su excesivo uso por parte de la mayoría de las empresas, gastando más de \$120 mil millones al año en formularios impresos, los cuales se dejan de usar dentro de tres meses como promedio y cuyo destino es el contenedor de basura.

Estos datos son relevantes en lo que respecta al daño ambiental que ocasionan los residuos electrónicos y eléctricos, ya que estos son fabricados por componentes nocivos, como el plomo y el mercurio. Estos perjudican aún más el aire, la tierra, el agua y, por ende, la salud de los seres humanos, llegando a empeorar la función pulmonar, la respiración, incluso padecer enfermedades crónicas (Organización

Mundial de la Salud, 2021). En cuanto a la producción y el consumo del papel, para producir una tonelada de papel se necesita alrededor de 115.000 litros de agua y 15 árboles grandes, lo cual es muy perjudicial, ya que Chile vive una mega sequía (Melo, 2019b).

### **Análisis Legal**

De acuerdo con la Ley N°20.416 (2010), las Microempresas son todas aquellas empresas que sus ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro no hayan superado las 2.400 unidades de fomento; por otra parte, señala que Pequeñas Empresas, son quienes cuyos ingresos anuales por ventas sean superiores a 2.400 unidades de fomento, pero no deben exceder las 25.000 unidades de fomento, y las Medianas Empresas, son aquellas que sus ingresos anuales por ventas sean superiores a 25.000 unidades de fomento, pero no deben exceder las 100.000 unidades de fomento. Asimismo, en uno de sus artículos se menciona que el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción debe impulsar el desarrollo de las empresas de menor tamaño y facilitarles la utilización de los instrumentos de fomento dispuestos por los órganos del Estado. Por otro lado, se indica que la Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción debe generar coordinaciones para que, en conjunto con los ministerios sectoriales, se puedan formular las políticas y planes de fomento considerando las particularidades de las empresas de menor tamaño.

En la Ley N° 20.348 (2009) se resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones tanto para hombres como para mujeres que realicen las mismas funciones, no siendo consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden, entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad.

Es importante destacar que actualmente no existe una ley especial que regule las consultoras de cualquier área. Sin embargo, el Servicio Nacional de Capacitación y empleo (Sence) autoriza y acredita a aquellos que brindan servicios de capacitación, al ser nombrados Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC). Estos organismos

deben cumplir con ciertos requisitos, como estar acreditado bajo la Norma Chilena de Calidad 2728, contar con personalidad jurídica (que deberá tener como único objeto social la prestación de servicios de capacitación) y disponer de forma permanente de una oficina administrativa que debe estar registrada en la región (Chile Atiende, 2021). Es necesario mencionar que hay mecanismos que no son obligatorios, pero que ayudan a mejorar la credibilidad de la organización, como lo es poseer certificación en Normas de Calidad ISO 9001, la cual es aplicada para cualquier tipo de sector y tamaño. Esta norma permite a las organizaciones incrementar la calidad de sus productos y servicios ofrecidos con el fin de alcanzar la satisfacción de sus clientes (ISOTools, n.d.).

Una vez analizadas cada una de las variables que conforman la herramienta PESTEL, se concluye; que la industria de asesoría y capacitación se enfrenta a un entorno de incertidumbre en lo que respecta a las elecciones presidenciales y el proceso de la nueva constitución; la economía chilena afrontará bajos niveles de crecimiento del PIB para los próximos años y a pesar del difícil escenario económico que ocasiono la pandemia se creó un proyecto “Ley de Presupuestos 2021” destinado a la reactivación económica para diversos sectores; las Pymes y microempresas se enfrentan a diversas dificultades; existe un incremento en los cursos e-learning; un mayor acceso a conexión de internet provocado por la pandemia de COVID-19; y finalmente la ley 20.416 impulsa el desarrollo de las empresas de menor tamaño a través de los instrumentos de fomento dispuestos por los órganos del Estado. Con todo lo anterior, le permite a la industria de consultoría y asesoría conocer las condiciones a las cual se enfrenta y tomar mejores decisiones, para así definir un rumbo estratégico.

A partir del análisis del macroentorno se desprenden una serie de oportunidades y amenazas para cada una de las dimensiones descritas anteriormente Tabla IV.2, cuya delimitación es fundamental para el cumplimiento de la estrategia.

Tabla IV.2: Determinación de oportunidades y amenazas del análisis del macroentorno

Dimensión	Oportunidades	Amenazas
Político		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inestabilidad política que provoca las elecciones presidenciales de noviembre y la nueva Constitución, provoca una mayor incertidumbre, aumentando la probabilidad de cambios abruptos de políticas públicas. Asimismo, esta incertidumbre podría conllevar reducción en la inversión y el desarrollo económico.</li> <li>• La corrupción afecta el uso de los recursos públicos, de esta manera los fondos pueden ser desviados a fines diferentes a los presupuestados, por lo tanto, es una amenaza para esta industria, ya que habría menos recursos para programas de fomento productivo.</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerando que las Pymes y microempresas viven enfrentadas a diversos problemas, tales como restricciones crediticias, dificultad al acceso de tecnología, limitaciones técnicas y competitivas, el gobierno a través de fomentos productivos impulsa programas para resolver estas dificultades, viéndose beneficiada la industria de consultoría.</li> <li>• Se proyectan bajos niveles de crecimiento del PIB para los próximos años. Sumado a esto, la tasa de desempleo disminuyó en 1%, aunque este indicador puede estar distorsionado por aquellos trabajadores que se acogieron a la ley de protección al empleo, lo que representa una oportunidad para la industria de capacitación y asesoría, ya que para reactivar la economía del país el gobierno impulsa planes de apoyo a los empleos y a la inversión, fortaleciendo el apoyo a las pymes y realizando un fuerte plan de inversión pública, entre otras medidas, beneficiando de esta forma a los organismos de capacitación.</li> </ul> <p>La ley de presupuesto genera una mayor inversión pública, por lo que habrá un mayor presupuesto destinado a diferentes instituciones públicas, viéndose favorecida la industria de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo al escenario inflacionario que atraviesa Chile, lo más probable que el gasto público se contraiga, por lo tanto, habrá recortes en el presupuesto para el fomento productivo, impactando en la industria de consultoría y asesoría.</li> </ul>

	<p>consultoría y asesoría, ya que podrán adjudicarse a diferentes proyectos.</p>	
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ayuda económica otorgada por el Estado de Chile dio pie para que los chilenos comenzaran a emprender y tener un espíritu emprendedor, convirtiéndose así en potenciales clientes para la industria de consultoría. La capacitación y asesorías son factores importantes para los nuevos emprendedores porque permitirán elevar su potencial crecimiento.</li> <li>• La tasa de ocupación informal en la región de Atacama tuvo un incremento en el 2021, lo que se explica por los menores niveles de educación y habilidades que requiere, por los bajos salarios del trabajo formal, junto con las escasas oportunidades de capacitación y asesorías. Por este motivo, es una oportunidad para la industria de asesoría y consultorías, ya que, para potenciar las habilidades y competencias de estas personas, es necesario que se capaciten, con el fin de entregarles las herramientas y conocimientos necesarios para insertarse en el mercado formal y mantenerse en este.</li> </ul> <p>Atacama presenta un aumento en la situación de pobreza en el 2020, por lo que el gobierno impulsa programas e iniciativas a través de diversas instituciones para poder disminuir esta situación, siendo las empresas de consultorías y asesorías las más beneficiadas con estos programas.</p>	
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El incremento en los cursos e-learning a través de la Franquicia Tributaria y el mayor uso de internet en los chilenos, se puede afirmar que representan una gran oportunidad debido que ambos están en una etapa de crecimiento y la industria de capacitación y asesoría online también lo está haciendo, como consecuencia de la pandemia.</li> <li>• La incorporación de nuevas tecnologías es sumamente importante para las pymes, dado que sus principales necesidades dicen relación con la transformación/actualización digital, lo que requiere de una mayor especialización y reentrenamiento del capital humano existente, lo cual</li> </ul>	

	implica una mayor demanda en capacitación y asesoría, transformándose en una oportunidad para esta industria.	
Ecológico		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios entregados por la industria de capacitación y consultoría no afectan directamente al medio ambiente; sin embargo, el uso excesivo de papel y la no reutilización de equipos electrónicos y eléctricos produce daños al medioambiente. Ambos aspectos son amenazas para esta industria, ya que en un futuro se podría crear una ley exclusiva para limitar el uso de hojas de papel, o también, implementar obligatoriamente un proceso de reciclaje de residuos.</li> </ul> <p>Por ello, es de gran importancia que las empresas crezcan en los aspectos medioambientales, pues resultaría una ventaja competitiva.</p>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo al artículo mencionado en la ley N°20.416, el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción debe impulsar el desarrollo de las empresas de menor tamaño y facilitarles la utilización de los instrumentos de fomento dispuestos por los órganos del Estado, por esta razón es una oportunidad para este tipo de industria, ya que las empresas dedicadas a este rubro son quienes administran los recursos asignados de las instituciones y proporcionan asesorías a los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley N° 20.348, es considerada una amenaza para aquellas empresas de consultoría y asesoría que no implementen una gestión de equidad, ya que les puede provocar una mala percepción hacia la empresa, debido a que hoy en día existe una mayor conciencia sobre este tema.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

### **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter- la industria de Consultoría y Asesoría de Gestión y Desarrollo.**

A continuación, se realizará el análisis del microentorno de la industria de capacitación y asesoría, considerando a las instituciones, competencia, proveedores y sustitutos.

#### **1. Amenaza de nuevos entrantes**

Las barreras de entradas no son tan significativas, puesto que los requisitos para ser agente operador de Sercotec (2017) consisten en: ser una persona jurídica pública o privada, contar con una dotación profesional y técnica, así como una

infraestructura, disponibilidad de equipamiento y de recursos financieros acorde con la realidad productiva regional que le permita evaluar, supervisar y administrar programas y proyectos de fomento y garantizar continuidad en la operación. En el caso de Fosis, los requisitos son similares, a excepción que los profesionales y técnicos deben tener a lo menos un año de experiencia. Además, para postular a dichas licitaciones pueden ser personas jurídicas públicas o privadas, o bien, personas naturales que tributen en primera categoría.

Por su parte, no existen legislaciones vigentes que impongan restricciones para desempeñarse como asesor o consultor. Otra barrera preponderante a considerar al momento de contratar el servicio es la experiencia y la trayectoria, así como la calidad del servicio que se entrega, lo cual generará una mayor confianza y fidelización por parte de los clientes.

Dado lo anterior, se puede concluir que la amenaza de nuevos entrantes en el sector es media, considerando que se necesita de recursos financieros, dotación profesional y técnica, sumado a que no existen legislaciones y normativas vigentes en nuestro país para esta industria y, junto con estos aspectos, el grado de experiencia es relevante para generar niveles de competitividad.

## **2. Poder de negociación de los proveedores**

En este caso, al tratarse del sector de asesoría y consultoría, se requieren muy pocos suministros para realizar las actividades, como software, hardware y materiales de oficina, por lo que hay un abanico de posibilidades respecto a la elección de los proveedores para obtener estos productos.

Por otra parte, es relevante considerar que el coste de cambiar de un proveedor a otro es casi nulo, debido que los productos que ofrecen los proveedores no son diferenciados, ya que son iguales, por esta razón se dispone de mayor libertad para cambiar de proveedor.

Asimismo, la calidad de los productos que proporcionan estos no tiene un mayor impacto al servicio que prestan este tipo de empresas.

Tabla IV.3: Proveedores existentes en la comuna de Copiapó

Proveedores	Librería Color, Lápiz López, JUMBO, Líder, Pc Factory, Falabella, Ripley, Paris, Contacto pc, Librería Copao, Librería Javiera.
-------------	---

*Fuente: elaboración propia con información proporcionada por Expro*

La Tabla IV.3 pone en evidencia que Expro tiene a su disposición una gran diversidad de proveedores. Por esta razón, la empresa cuenta con más facilidad para elegir, de acuerdo a sus precios, condiciones de entrega y medio de pagos, etc. De esta manera, se puede concluir que poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **3. Poder de negociación de los compradores:**

Igual como anteriormente se explicaba la importancia del poder de negociación de los proveedores, los compradores también tienen una gran influencia en el mercado.

Existen varias empresas que realizan actividades de gestión y desarrollo en la comuna de Copiapó, por lo que el cliente dispone de un gran abanico de posibilidades y además son quienes llaman a concursar a licitaciones y eligen al organismo que cumpla con todos los requisitos que ellos proponen.

A partir del análisis realizado, el poder de negociación de los compradores es alto, ya que los clientes de este sector son muy importantes, por lo que, para cumplir con sus estándares de calidad y satisfacción, es necesario que las empresas busquen la manera de fidelizar al cliente, para así evitar que elijan a otra consultora.

### **4. Amenazas de productos o servicios sustitutos**

Actualmente, no existen servicios sustitutos en la industria de capacitación y asesoría, ya que el sector que se atiende es muy específico y complejo, dado que requiere de una alta especialización. Por ello, aunque es posible considerar que el avance de tecnología y la ayuda que se puede obtener hoy en día a través de internet podrían reemplazar los servicios de las empresas consultoras, es una

afirmación errada, ya que a través de internet no necesariamente los usuarios resolverán sus necesidades específicas.

En síntesis, no existen servicios sustitutos para esta industria, por lo que la amenaza de servicios sustitutos es baja, ya que no existen alternativas para satisfacer las necesidades que busca el cliente.

#### **5. Rivalidad entre los competidores existentes:**

La rivalidad entre competidores en este sector es media, considerando la cantidad existente de consultoras dedicadas a la asesoría y consultoría en gestión y desarrollo en la comuna de Copiapó. Dentro de estos organismos, hay grandes empresas reconocidas a nivel nacional y el resto de ellas son de menor tamaño, las cuales no se quedan atrás, entre las se encuentran, Gedes Consultores Ltda, Codesser, Nortedur, KONG, Insen, GRUPS, CHILECONSULTOR EIRL, CORPROA, AYC, EXPAND, lo que permite determinar la probabilidad que ocurra una intensa competencia. Además, como se mencionó en los apartados anteriores, existe poca diferenciación en el servicio que entregan las empresas consultoras, por el tipo de actividades que desarrollan.

Otro factor que permitió identificar la rivalidad existente entre competidores, son las barreras de salida, puesto que salir del mercado no implica un gran desembolso de dinero, no existen leyes especiales que regulen a las consultoras y, además, los trabajadores no exigen compensaciones, ya que generalmente en este sector existe un mayor número de contratos honorarios, producto de los plazos acotados de los proyectos.

Del análisis del microentorno, se presenta en la Tabla IV.4 un resumen sobre las conclusiones de cada fuerza analizada anteriormente.

Tabla IV.4: Determinación de las oportunidades y amenazas del análisis del microentorno

Fuerza	Intensidad	Oportunidades	Amenazas
Amenaza de nuevos entrantes	Media		La amenaza de los nuevos entrantes es medio, pero es considerado como una amenaza, ya que se necesitan de recursos financieros, experiencia en el rubro y dotación profesional y técnica.
Poder de negociación de los proveedores	Baja	El poder de negociación de proveedores es bajo, ya que existe una gran diversidad de proveedores y las empresas dedicadas a este rubro no dependen de ellos.	
Poder de negociación de los clientes	Alta		El poder de negociación de compradores es alto, ya que la industria de consultoría y asesoría deben cumplir con los estándares que las instituciones requieran.
Amenazas de productos o servicios sustitutos	Baja	La amenaza de servicios sustitutos es baja, ya que no existen alternativas para satisfacer las necesidades que busca el cliente	
Rivalidad entre los competidores existentes	Medio		La rivalidad entre competidores en este sector es media, debido a la cantidad existente de consultoras dedicadas a la asesoría y consultoría en gestión y desarrollo. Además, para salir del mercado no es necesario desembolsar una gran cantidad de dinero y tampoco existen leyes especiales que regulen a las consultoras.

Fuente: Elaboración propia

### Conclusión de análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

En base a los resultados de la herramienta de las Cinco fuerzas, se concluye que el atractivo en la industria es medianamente alto, esto determina que el sector es rentable a largo plazo. De acuerdo con la Tabla IV.4, se puede apreciar que existe un predominio de baja y media intensidad en cuatro de las cinco fuerzas, lo que significa un escenario favorable para Expro, ya que tiene posibilidades de obtener mayores beneficios y mantenerse en la industria de consultoría. Sin embargo, es necesario tener presente que el poder de negociación de los clientes es alto, por lo

tanto, Expro debe estar alerta a todas las necesidades de sus clientes y futuros clientes para evitar su disminución.

### **Análisis interno**

Una vez realizado el análisis externo, se continúa con el análisis interno de la consultora Expro, en el cual se evalúan e identifican las habilidades distintivas que dependen de los recursos y capacidades que la consultora posee.

### **Análisis de Cadena de Valor de Servicios**

Los Eslabones primarios se dividen en eslabones controlables y no controlables, a continuación, se detallan cada una de ellos:

#### **Eslabones primarios controlables**

##### **Marketing y ventas**

En relación con las funciones de marketing, la consultora actualmente no cuenta con ninguna estrategia para mejorar la visibilidad de sus servicios, tampoco dispone de plataformas digitales. Sin embargo, con la publicidad boca a boca que hacen los usuarios, el cliente puede tener una referencia del servicio que presta la empresa.

Actualmente, la empresa trabaja con dos instituciones públicas, Sercotec y Fosis. Los esfuerzos que realiza Expro para ser agente operador de estas instituciones son las siguientes: en primer lugar, a principio de cada año, la empresa está en constante búsqueda a través de las páginas web de las instituciones para obtener información acerca de algún aviso para concursar, no obstante en algunas ocasiones los mismos ejecutivos de estas instituciones invitan a participar en las licitaciones aquellas empresas que han participado históricamente, mediante un correo electrónico, o bien, con una llamada telefónica, indicándole el programa que se lanzará. Luego de haber postulado y quedar seleccionado, se oficializará la participación y se asignarán los programas correspondientes.

### **Personal de contacto**

Corresponde principalmente a los profesionales de la empresa y el gerente general (dueño de la empresa). Este último es quien realiza las propuestas cada año para participar y poder adjudicarse los programas estatales que realizan las instituciones públicas, para ello se debe analizar las bases de cada programa, preparando la información que solicitan de la empresa y de los profesionales potenciales que trabajarán en cada programa; en tanto, los profesionales son quienes realizan los cursos a los usuarios y los acompañan con el objetivo de asegurar el buen uso de los recursos entregados, proveen asesoría especializada, capacitan y brindan asistencia técnica; además, ayudan a los usuarios en el desarrollo de habilidades que les permitan potenciar su desempeño personal en el negocio, así como también entregan contenidos como finanzas, contabilidad, economía y marketing. Los personales de contacto cuentan con las competencias necesarias para desempeñar dichas funciones, brindando un servicio eficiente y de calidad, preocupados por el mejoramiento continuo.

### **Soporte físico y habilidades**

La consultora cuenta con el equipamiento físico e insumos necesarios para la implementación de cursos y desarrollar sus actividades, como computadores, impresoras, proyector, notebook, celulares con cámara fotográfica, vehículo, líneas telefónicas con internet, etc. Al trabajar principalmente en esta área es necesario que los profesionales cuenten con la experiencia para realizar las funciones atinentes al proyecto. Los profesionales de Expro cuentan con las habilidades y competencias, así como la capacidad de generar vínculos de manera efectiva con las diferentes personas y grupos, además de tener autonomía, proactividad, capacidad de iniciativa, resistencia a la presión, flexibilidad y disponibilidad, siendo todas estas muy necesarias para responder a las inquietudes y necesidades de los usuarios con el objetivo de resguardar la calidad del servicio.

## **Prestación**

En este eslabón, lo primero que realiza la empresa es analizar el listado de los preseleccionados que envían las instituciones, luego se notifica a cada preseleccionado para poder aplicar una entrevista a cada uno: a través de este instrumento se determinará quienes son los seleccionados. Posteriormente, la empresa asesora y orienta a los seleccionados para el programa, con el fin de indicar y reunir la documentación solicitada por las instituciones. Una vez realizado lo anterior, se entrega la documentación a la institución correspondiente, la cual está encargada de aprobar a cada seleccionado. Luego de esto, se procede a capacitar y orientar a los usuarios para que puedan destinar los recursos entregados por las instituciones, además de elaborar un plan de inversión para ver el destino final de los recursos. La etapa anterior es realizada en conjunto con los usuarios, para luego entregar esta documentación a la institución correspondiente para su aprobación. Una vez aprobado, se da inicio al proceso de cotización, la búsqueda de proveedores y luego se procede a realizar las compras con los usuarios, ya sea de manera física u online. Una vez terminado este proceso de compra, la consultora rinde todos los gastos a la institución y se realiza la última asesoría y seguimiento a los usuarios, solicitando un respaldo de equipos o herramientas que hayan sido comprados, o bien se les realiza una visita presencial.

Finalmente, se realiza una ceremonia de cierre, donde se premian a todos los usuarios.

## **Eslabones no controlables**

### **Clientes**

Habitualmente, son instituciones públicas quienes están dispuestas a contratar los servicios de la consultora, siendo FOSIS y Sercotec dos de sus clientes fidelizados. Este tipo de entidades exigen transparencia y calidad en los servicios prestados, aspectos que han sido cumplidos cabalmente por la consultora -dada la experiencia que posee la empresa y los resultados en la entrega de sus servicios- lo que explica la continuidad en las prestaciones otorgadas a ambas entidades.

## **Otros clientes**

Producto de la pandemia, actualmente los usuarios son atendidos de forma online, ya sea vía meet, llamadas telefónicas, correo electrónico y, en algunas oportunidades, de manera presencial. La empresa otorga prioridad al orden de llegada de los correos electrónicos y las llamadas telefónicas de sus usuarios, por lo que puede existir un tiempo de espera prolongado para responder las diversas inquietudes de los usuarios, lo que puede generar molestia por parte de ellos.

## **Eslabones de apoyo**

### **Dirección general y de recursos humanos**

El personal de la consultora Expro, tanto su dueño como sus profesionales, está enfocado en cumplir a cabalidad con los requerimientos de los programas y entregar un servicio personalizado, generando cercanía y preocupándose permanentemente de los usuarios, es decir, están atentos ante cualquier llamada e incluso fuera del horario de la empresa. Igualmente, se mantiene en constante contacto con Sercotec y FOSIS.

Por otro lado, al momento de reclutar personal, la empresa hace un llamado a través de las páginas de trabajo como Ineed, Laborum, Chile trabajos, Bolsa Nacional de empleo, entre otras. Luego de recepcionar y revisar los currículums de los candidatos, se coordina una entrevista con cada uno, en la que estarán presentes el Gerente general y los encargados de proyecto y finanzas. En esta entrevista se consideran algunos factores relevantes como la experiencia en la ejecución de proyectos, la formación y algunas habilidades blandas o genéricas como la motivación, compromiso, personalidad, flexibilidad, responsabilidad, puntualidad, interés e innovación, etc.

### **Organización interna y tecnología**

La empresa está conformada por cuatro departamentos: la Gerencia General, quien se encarga de coordinar y realizar las postulaciones a los programas en las instituciones; luego está el Departamento de Contabilidad, quienes recopilan toda la

información necesaria como las facturas de los usuarios y de la empresa para poder realizar la rendición de gastos mensual; el Departamento de Finanzas es quien realiza los pagos a los proveedores, reembolso a los usuarios, compra de insumos de oficina y paga las remuneraciones, así como también gestiona las pólizas y boletas de garantía, las cuales son obligatorias para empezar cada proyecto; finalmente, en el Departamento de Gestión de Proyectos se encuentran los profesionales, quienes son los encargados de ejecutar los programas y cuya principal misión es capacitar, asesorar y orientar, además de acompañar en el proceso de compra a los usuarios.

En relación con el uso de tecnologías y plataformas tecnológicas, la empresa utiliza las herramientas Word, Excel y Drive. Esta última ha permitido que los usuarios tengan acceso directamente a su planilla para compartir los datos necesarios, lo que ha aportado mayor orden a su información. Además, producto de la pandemia la empresa ha tenido que incorporar nuevas plataformas tecnológicas para la prestación de sus servicios, como Meet y Zoom.

### **Infraestructura y ambiente**

La consultora Expro se encuentra ubicada en el callejón JJ Vallejos N°405, cuenta con una superficie aproximadamente de 260 m<sup>2</sup>. Esta instalación cuenta con todo lo necesario para entregar un servicio de calidad, ya que posee 6 oficinas, una sala de reunión, una sala de recepción, 2 baños, junto con un salón de capacitación para 30 personas completamente equipado. También, cuenta un espacio de espera con banquetas y plantas para otorgar una mayor comodidad, logrando un ambiente agradable. Cabe destacar que la oficina no se puede visualizar y distinguir desde el exterior, puesto que pareciera ser una casa y además no cuenta con ningún distintivo para diferenciarlas entre las casas de este sector.

### **Abastecimiento**

La adquisición de los recursos necesarios está a cargo del Departamento de Finanzas. Es necesario mencionar que los recursos no son diferenciados y existe diversidad de proveedores. Por esta razón, el personal se encarga de la búsqueda de

los proveedores que entregan un mejor precio en cuanto a los artículos de oficina; en relación con los computadores e impresoras, se prioriza el tiempo de envío, las condiciones del empaque, el precio y calidad. Sin embargo, no tener contrato fijo con los proveedores provoca que la empresa compre en cualquier lugar al estar en situaciones de apuro, pasando por alto las condiciones mencionadas anteriormente, de esta manera los costos podrían ser mayores y la calidad de los productos pueden verse afectados.

### **Margen de servicio**

Si bien la empresa no cuenta con ninguna estrategia para mejorar la visibilidad de sus servicios, la fidelización de los clientes sigue siendo alta, ya que la empresa cuenta con una selección de personal a través de una entrevista por el mismo gerente, jefe proyecto y finanzas, lo que permite seleccionar al personal idóneo de acuerdo a sus aptitudes y estudios realizados. Igualmente, la empresa posee el equipamiento físico y los insumos necesarios para la implementación de cursos, lo cual es bien percibido por las instituciones y los usuarios. Además, los largos años de experiencia en la ejecución de proyectos con organismos públicos, ha generado una mayor confianza entre los usuarios.

De manera similar al análisis externo, el resultado del análisis interno entrega un listado de fortalezas y debilidades más importantes, las cuales serán de apoyo para el cumplimiento de la estrategia y la propuesta de valor que ofrecerá la consultora Expro a sus clientes. Estas se presentan en la siguiente Tabla IV.5:

Tabla IV.5: Determinación de fortalezas y debilidades del análisis del interno

Eslabones	Tipo de actividad	Fortalezas	Debilidades
Eslabones primarios	Marketing y ventas		Ausencia de estrategia de marketing y de plataformas digitales.
	Personal de contacto	El gerente general y los profesionales cuentan con las competencias necesarias para brindar un servicio eficiente y una atención de calidad.	
	Soporte físico y habilidades	Se cuenta con el equipamiento físico e insumos necesarios. Además	

		de un equipo de profesionales competentes.	
	Prestación	Buen procedimiento en la etapa de selección de usuarios y en la prestación del servicio.	
	Clientes	Alta experiencia y buenos resultados en la entrega de sus servicios.	
	Otros clientes		Tiempo de espera prolongado en llamadas telefónicas y correos electrónicos.
Eslabones de apoyo	Dirección general y de recursos humanos	Alto compromiso de la empresa y de los trabajadores.	
	Organización interna y tecnología	Manejo de herramientas tecnológicas como Word y Excel, Google drive.	
	Infraestructura y ambiente	Gran superficie y adecuada infraestructura.	La oficina no se distingue y posee una mala localización.
	Abastecimiento		La empresa no tiene un contrato fijo con los proveedores.

*Fuente: Elaboración propia*

### **Foda Cuantitativo**

Luego de obtener un panorama global del análisis estratégico, se llevó a cabo el FODA cuantitativo, con el objetivo de determinar cuáles son los factores internos más relevantes de la empresa, sus fortalezas y debilidades, y los factores externos – que corresponde a las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la misma-. Todo esto fue realizado a través de la matriz de relación (Anexo 1) (Anexo 2), la que fue utilizada para determinar las asociaciones entre las fortalezas y debilidades de la consultora, con las oportunidades y amenazas del entorno. Mientras que, a través de la matriz de influencia (Anexo 3) (Anexo 4), se logró indicar la fundamentación de las escalas asignadas según las asociaciones respectivas.

Cabe señalar que se asignaron puntuaciones de 1 a 5 (Anexo 5), donde 1 indica que no existe influencia entre las variables internas y externas, mientras que 5 indica que existe una alta influencia entre las variables.

Finalmente, a través de la herramienta FODA cuantitativo se logró definir la estrategia competitiva y la propuesta de valor de la consultora Expro.

### **Conclusiones del FODA cuantitativo**

Se seleccionaron mediante la matriz de relaciones las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que obtuvieron el mayor promedio.

En términos de fortalezas y debilidades, se aprecia como sus fortalezas más preponderantes: la alta experiencia en la prestación de servicios de asesoría y capacitación, el alto compromiso de la empresa y de los trabajadores, dado su enfoque de brindar un servicio eficiente y de calidad, tener el equipo de profesionales adecuado y el equipamiento e insumos necesarios para desarrollar los cursos y actividades; en tanto, el tiempo de espera prolongado en llamadas telefónica y correos electrónicos, aparece como su debilidad más notoria.

En relación a las oportunidades y amenazas presentadas, las oportunidades que se deberían aprovechar son las limitaciones técnicas y competitivas que las pymes y microempresas viven enfrentadas y el incremento en los cursos e-learning. La amenaza que tomó mayor relevancia es el uso excesivo de papel y la no reutilización de equipos eléctricos y electrónicos, así como también, la amenaza de nuevos entrantes.

#### **4.1.4. Estrategia competitiva y propuesta de valor**

De acuerdo con la información entregada en el análisis del FODA cuantitativo, se logró identificar la estrategia competitiva para la consultora Expro.

La consultora Expro es una empresa que se ha mantenido durante largos años en el mercado, logrando un buen posicionamiento entre sus competidores, producto de los buenos resultados en la entrega de sus servicios, los años de experiencia que posee y el alto grado de expertis de sus trabajadores. Por todo ello, la consultora sigue una estrategia de enfoque, ya que el servicio está dirigido a satisfacer las necesidades de un nicho en específico, las cuales son las entidades de fomento- como lo son Fosis y Sercotec- y que exigen ciertos requerimientos para poder operar como organismo intermediario de estas. Además, para adjudicarse a los programas

se debe postular a licitaciones, donde no se impone un precio, sino que se debe ajustar al presupuesto que determinan dichos organismos.

La estrategia expuesta anteriormente, direcciona a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, misión y visión. No obstante, es importante diseñar la propuesta de valor que permita visualizar los atributos que serán ofrecidos al cliente por parte de la consultora Expro.

Para definir la propuesta de valor, fue necesario identificar las necesidades de los clientes, así como también tener en cuenta la capacidad de la empresa (recursos y activos); es decir, las fortalezas y debilidades para crear y gestionar una propuesta de valor concreta. Además de considerar las influencias del entorno, ya que pueden representar limitaciones y posibilidades (amenazas y oportunidades).

La declaración de la propuesta de valor para la consultora Expro se define de la siguiente manera:

“Consultora Expro cuenta con una amplia experiencia en la administración y gestión de recursos públicos, donde promueve a los emprendedores y empresas de menor tamaño, mediante asesorías y capacitaciones, para lo cual dispone de profesionales, equipamientos e insumos para brindar un servicio eficiente y atención de calidad, además siempre se preocupa de mantener una relación cercana y personalizada para responder a todos los requerimientos y necesidades de los usuarios e instituciones”.

- Servicio eficiente y atención de calidad: Somos una empresa que posee un talento humano idóneo, enfocados en cumplir a cabalidad con los requerimientos de los programas y entregar un servicio eficiente y atención de calidad a los usuarios e instituciones.
- Experiencia: Expro es una consultora que cuenta con 20 años de experiencia como organismo intermediario de programas de emprendimientos de instituciones públicas, su equipo de profesionales también posee una vasta experiencia en la ejecución de programas, lo cual se ha reflejado en los resultados obtenidos a lo largo de su trayectoria.

- Servicio personalizado: Contamos con un capital humano totalmente comprometido, preocupados permanentemente de los usuarios, manteniendo una relación cercana, además de mantener una constante comunicación con las instituciones públicas con las cuales trabajamos.

#### 4.1.5. Modelo de Negocios Canvas

Esta herramienta de gestión estratégica permitió demostrar cómo la consultora genera y entrega valor a sus clientes. A continuación, se presenta la propuesta de esta herramienta para la consultora Expro, donde se describen los nueve módulos:

##### **1. Segmento de mercado:**

Uno de los clientes de la empresa es Sercotec (n.d.), una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicada a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile. Sus usuarios son todas las personas naturales y jurídicas entre los 18 a 65 años, residentes en la Región de Atacama con cierta antigüedad, pero esto dependerá de las bases de cada programa, además deben cumplir con un cierto nivel de ventas en un año predeterminado.

Otro de los clientes es FOSIS (n.d.), el cual entrega oportunidades a quienes viven en situación de pobreza y vulnerabilidad social a través de sus programas de autonomía de ingresos, de habilitación social y vivienda y entorno, para poder iniciar un emprendimiento o mejorar sus proyectos, e incluso permite encontrar empleos. Los usuarios de esta institución deben ser todas las personas naturales entre los 18 a 65 años, residentes en la Región de Atacama y que no tengan inicio de actividades en el Servicio de Impuestos Interno (SII) y/o que pertenezcan al 40% más vulnerable según el registro social de hogares.

##### **2. Propuesta de valor**

Este modelo de negocio tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes identificados, mediante la prestación de un servicio

de consultoría integral en las distintas áreas de trabajo de los emprendedores de la Región de Atacama.

“Consultora Expro cuenta con una amplia experiencia en la administración y gestión de recursos públicos, donde promueve a los emprendedores y empresas de menor tamaño, mediante asesorías y capacitaciones, para lo cual dispone de profesionales, equipamientos e insumos para brindar un servicio eficiente y atención de calidad, además siempre se preocupa de mantener una relación cercana y personalizada para responder a todos los requerimientos y necesidades de los usuarios e instituciones”.

### **3. Canales**

La propuesta de valor se entrega a las instituciones y los usuarios a través de diversos canales, debido a que se utilizan distintas herramientas dependiendo del período en que se encuentre el proceso de consultoría y el perfil de los usuarios. La consultora prioriza el contacto personalizado ya que favorece el vínculo con los usuarios, a fin de poder comprender sus intereses y necesidades, para luego ser complementados con el conocimiento y experiencia entregado por la consultora.

En la actualidad, y por temas sanitarios que se viven a nivel mundial, la consultora ha implementado el uso de plataformas de comunicación online, como Zoom y Meet, para contactarse con los distintos usuarios de una forma más segura; sin embargo, también se comunican a través llamadas telefónicas.

Sumado a esto, se cuenta con una oficina totalmente capacitada para recibir a todos los usuarios posibles para así atender sus dudas y realizar las asesorías.

Otro canal utilizado por la consultora son las visitas a terrenos, con la finalidad de hacer un seguimiento constante a los usuarios.

### **4. Relaciones con clientes**

Se ha identificado que los emprendedores de la Región de Atacama se caracterizan por formar lazos de confianza y respeto con quienes se encargan de

asesorarlos, por lo que las instituciones como Sercotec y FOSIS buscan colaboradores que demuestren esas cualidades, ya que la relación con los usuarios es muy personal y se necesita de acciones que fortalezcan el vínculo, no solo para que perdure en el tiempo, sino también para que el proceso de consultoría sea exitoso en el cumplimiento de los objetivos.

Actualmente, se entrega una atención y asesoramiento personalizado, lo cual es un punto clave para el éxito del modelo de negocio, ya que es sumamente importante adecuar los servicios prestados a cada caso en particular. Si bien participan distintos profesionales de la consultora, con quienes el usuario se siente identificado y pueda acudir en cualquier momento, también existe un responsable del monitoreo de todo el proceso. Para esto se establece una figura de “control y seguimiento de los usuarios”, donde uno de los profesionales de la consultora se encarga del seguimiento del/los usuarios asignados y de la comunicación de los avances de los procesos que se están ejecutando.

## **5. Fuentes de ingresos**

La forma de generar ingresos de la consultora está determinada ciertamente por los programas asignados según la institución que corresponda, pero también por la cantidad de instituciones con las que trabaje. Las formas de cobrar los servicios dependen de lo que se estipule en las bases de los programas de emprendimiento en los cuales la empresa participa. Generalmente, las instituciones públicas hacen un desembolso al principio de cada programa, por lo que la empresa es responsable de administrar estos recursos públicos, rendir los gastos correctamente en los tiempos estipulados. Estos fondos incluyen la fuente de financiamiento para sostener los salarios de todos los profesionales de la consultora.

## **6. Recursos claves**

La empresa cuenta con un equipo de consultores calificados, los cuales son el recurso clave para el éxito de este modelo de negocio, ya que son los encargados de generar y transmitir la propuesta de valor de la empresa y de mantener los

vínculos con los usuarios y clientes para formar una relación duradera. Los consultores son interdisciplinarios, ya que cuentan con todas las herramientas necesarias para resolver las necesidades de los usuarios. También está integrada por un contador, el cual es el responsable de realizar seguimientos y ejecución de los servicios brindados de gestión administrativa y financiera, dada su experiencia en el área. Este profesional tiene un perfil analítico y estratégico, con claro manejo de habilidades comunicacionales. Además, para la movilidad de los profesionales se cuenta con un vehículo para hacer las visitas a terreno correspondiente.

Se cuenta con la infraestructura necesaria para que los profesionales de la consultora realicen sus trabajos y a su vez poder recibir a todos los usuarios que se atienden año a año.

Por último, posee activos fijos para la oficina como computadores, fotocopiadoras, impresoras, muebles, etc, para que el personal tenga todas las herramientas para desarrollar su trabajo. A su vez, se cuenta con todas las materias primas necesaria para el desarrollo eficiente de su labor como resmas, tintas, lápices, archivadores, separadores, etc.

## **7. Actividades claves**

Este módulo es importante, ya que se mencionan las funciones que la empresa debe realizar para que el modelo de negocios funcione, y así darle cumplimiento a la propuesta de valor ofrecida al cliente. Dentro de las actividades claves se encuentran:

- **Postulación de los programas estatales:** Se realizan las propuestas para la postulación de programas año tras año, donde se elaboran las propuesta y ofertas para participar y adjudicarse a los programas de emprendiendo, para esto se trabaja analizando las bases de los programas, se prepara la información solicitada de la empresa y de los profesionales potenciales que trabajaran en el proyecto.

- Selección de personal: Como se expuso dentro del módulo de recursos clave, el recurso humano capacitado es muy importante para realizar las actividades. El proceso de selección de personal debe ser muy estricto y claramente enfocado en que cuenten con las competencias necesarias para la implementación de la propuesta de valor. Además de ser el proceso más importante, también es el de mayor costo para la empresa. Es por esto que el modelo de contratación debe estar ajustado al grado de actividad, es decir al número de usuarios que requieran de los servicios.
- Capacitación e inducción del personal nuevo: En este proceso, la consultora se encarga de preparar adecuadamente a todos los profesionales nuevos que llegan año a año, lo que requiere de un estudio previo de las bases de los programas en los que se participará. A través de este estudio se entregan los conocimientos necesarios para que se puedan desenvolver de la mejor manera; por último, se les enseña a usar los programas internos que la empresa cuenta, ya sea para subir información, solicitar dinero, preparar capacitaciones y asesorías, entre otras.
- Atención personalizada: El objetivo de la consultora apunta a establecer una relación personalizada con los usuarios. La calidad de una atención centrada en los usuarios que año a año se adjudican a los programas gubernamentales, ha podido transformarse en su elemento diferenciador.
- Seguimiento y control a las actividades: Para que la atención personalizada sea eficiente, hay un responsable dentro de la consultora encargado de supervisar y controlar el rendimiento de los profesionales que tienen trato directo con los usuarios.
- Gestión integral de la información: Año a año, la cantidad de usuarios que se atienden es muy alto. Por esto se cuenta con un sistema integral de información que concentra una enorme cantidad de información que llega día tras día, a través de planillas automatizadas, lo cual ha permitido tener un mayor orden y control de los programas que se ejecuta, además de solicitar los dineros correspondientes cuando se da inicio a la etapa de compras con usuarios.

## **8. Asociaciones clave**

Se establece una relación directa con el municipio para poder acceder a sus instalaciones que por lo general están ubicadas centralmente y son de fácil acceso para la mayoría de los usuarios, ya que la consultora actualmente no se encuentra ubicada en el sector céntrico de la Comuna de Copiapó. Además, como se ha mencionado a lo largo del informe, la empresa se encuentra trabajando con Fosis, donde los usuarios son vulnerables y de escasos recursos.

## **9. Estructura de costes**

Los costos fijos son las remuneraciones del personal, pago de la mantención higiénica de la oficina, pago al contador externo, internet, teléfono, energía eléctrica, agua y gas.

Los costos variables en la actualidad son, combustible para las visitas a terreno, mantención de vehículo utilitario, útiles de aseo, insumos de oficina como resmas, archivadores, lápices, etc.

En la siguiente Figura IV.3, se presenta un esquema del modelo de negocios desarrollado para la empresa Expro, en el cual se visualizan los nueve módulos que se deben utilizar según la metodología del modelo Canvas.

 <b>Asociaciones Claves</b> -Municipalidad de la comuna de Copiapó.	 <b>Actividades Claves</b> -Postulación de programas -Selección de personal -Capacitación e inducción del personal nuevo. -Atención personalizada -Seguimiento y control de actividades. -Gestión integral de la información.	 <b>Propuesta de valor</b> -Experiencia -Servicio eficiente y de calidad. -Servicio Personalizado.	 <b>Relaciones con clientes</b> -Atención personalizado y de carácter relacional.	 <b>Segmento de mercado</b> -Instituciones públicas, Sercotec y Fosis.
	 <b>Recursos claves</b> -Equipo de consultores calificados y profesionales. -Infraestructura -Materia primas		 <b>Canales</b> -Zoom, Meet. -Llamadas telefónicas -Presencial -Salida a terreno	
 <b>Estructura de costos</b> -Remuneraciones del personal. -Mantención higiénica de la oficina. -Remuneración de contador externo. -Internet, teléfono, energía eléctrica, agua y gas. Mantención de vehículo -Combustible -Insumos de oficina y aseo.		 <b>Fuentes de ingresos</b> -Financiamiento por las instituciones de Fosis y Sercotec.		

Figura IV.3: Modelo de negocio propuesto para la consultora Expro

Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder & Pigneur (2010)

## 4.2. Planificación de la estrategia

En la etapa anterior se ha formulado la estrategia y la propuesta de valor, donde el objetivo fue definir el foco de la consultora Expro. En esta segunda etapa, se diseñó el sistema de control de gestión para la consultora Expro, mediante el mapa estratégico y cuadro de mando integral.

### 4.2.1 Mapa estratégico

Para comenzar a planificar el desarrollo de la estrategia, fue necesario definir la misión, visión, valores, estrategia y la propuesta de valor, donde se identificó que las instituciones prefieren a la empresa por su larga experiencia y buenos resultados en la entrega de sus servicios, por el servicio personalizado y la atención de calidad que se les brinda. Sumado a esto, fue necesario realizar un análisis interno y externo, de manera de sintetizar las principales fuerzas que influyen a la consultora mediante la matriz FODA. Finalmente, se identificó la forma en que funciona la empresa en estudio mediante el modelo de negocios. Todo lo anterior permitió planificar el

desarrollo de la estrategia a través de un mapa estratégico, en donde se identificaron los objetivos estratégicos a alcanzar con el fin de apoyar el cumplimiento de la propuesta de valor. Posteriormente, se comenzó a elaborar el cuadro de mando integral, el cual se compone de indicadores, metas e iniciativas. Señalado esto, en la Figura IV.4 se presenta el mapa estratégico propuesto para la consultora Expro, donde se identificaron 15 objetivos estratégicos a alcanzar, bajo cuatro perspectivas con una relación de causa y efecto entre ellas. La perspectiva que encabeza el Mapa estratégico es la financiera, por lo que se identificaron los objetivos que permiten aumentar los ingresos, ya sea por el aumento de los servicios prestados, como por el aumento de las fuentes de financiamientos. La segunda perspectiva corresponde a los clientes, donde se identificaron los objetivos para crear valor desde la visión del cliente a través de la propuesta de valor ofrecida por la consultora. En la tercera perspectiva se desarrollaron los procesos internos que resultaron ser los más críticos para el negocio y en la última perspectiva, correspondiente al aprendizaje y crecimiento, se identificaron los objetivos que se relacionan con el recurso humano, los sistemas de información y la cultura de la organización.

Las perspectivas descritas anteriormente, y los objetivos estratégicos propuestos para la consultora Expro, se plasman a continuación mediante un mapa estratégico.

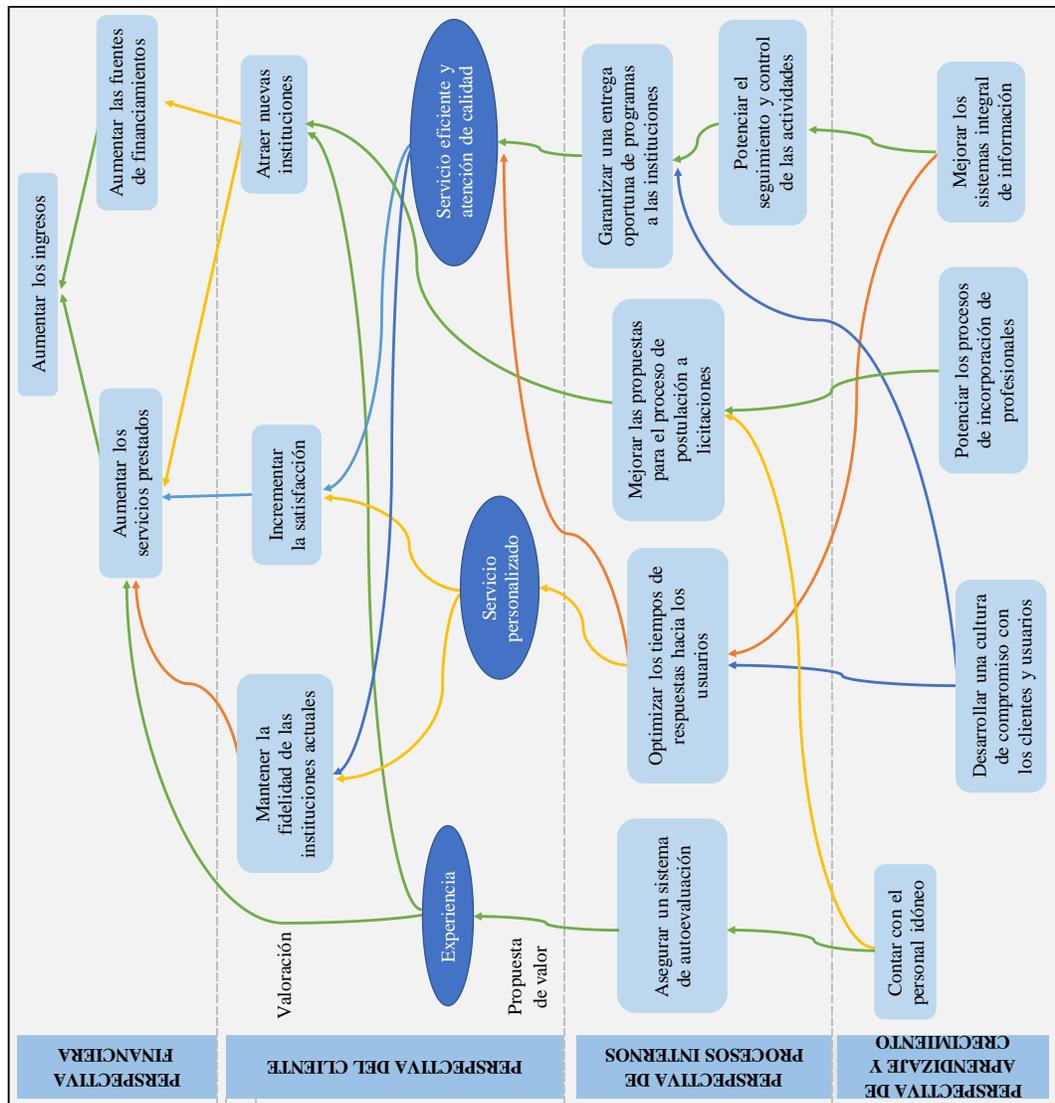


Figura IV.4: Mapa estratégico para la consultora Expro

Fuente: elaboración propia

Para describir de forma clara la relación causa- efecto de cada uno de los objetivos expuestos en la propuesta de Mapa estratégico, se desarrolló un diccionario de objetivos representados en la Tabla IV.6, Tabla IV.7, Tabla IV.8, Tabla IV.9.

Tabla IV.6: Diccionario de objetivos del mapa estratégico para la perspectiva financiera

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Financiera	Aumentar los servicios prestados	Aumentar los ingresos	El aumentar los servicios prestados, es decir adjudicando una mayor cantidad de licitaciones al año, se traduce en un aumento de ingresos.
	Aumentar las fuentes de financiamientos		Un aumento en las fuentes de financiamiento, indica que hay un aumento en el número de instituciones con las cuales se trabaja, lo que permite aumentar los ingresos.
	Experiencia	Aumentar los servicios prestados	La alta experiencia que posee la empresa y los profesionales, le permite abarcar una mayor cantidad de programas.
	Mantener e incrementar la fidelidad de las instituciones actuales.		Contar con una cartera permanente de instituciones, altamente fidelizados le permite aumentar sus servicios.
	Incrementar la satisfacción		Mantener la satisfacción de los clientes permite que vuelvan a elegir el servicio, de esta manera, se genera un aumento en los servicios prestados.
	Atraer nuevas instituciones		El aumento en la cantidad de nuevas instituciones permite aumentar la cartera de clientes y, por ende, los servicios prestados.
	Atraer nuevas instituciones		Aumentar las fuentes de financiamientos

Fuente: elaboración propia

Tabla IV.7: Diccionario de objetivos del mapa estratégico para valoración

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
	Servicio personalizado	Mantener la fidelidad de las instituciones	El alto compromiso que hay hacia las instituciones y usuarios, ya sea al estar permanentemente preocupados por ellos, respondiendo a las inquietudes, en salidas a terreno, y otras actividades, determina que las instituciones sigan eligiendo a la consultora.
		Incrementar la satisfacción	Lo que determina la satisfacción de los clientes, es la relación que hay con estos y con los usuarios, especialmente el trato que hay por parte de los profesionales con este último, ya que se mantiene una relación cercana que va más allá del servicio que se entrega, lo que genera un sentido de

Valoración			acompañamiento a los usuarios y es muy valorizado por las instituciones.
	Servicio eficiente y atención de calidad.	Mantener la fidelidad de las instituciones.	Al entregar un servicio eficiente y una atención de calidad, ya sea cumpliendo a tiempo con los programas establecidos y los requerimientos estipulados, permite que la confianza aumente, manteniendo la fidelidad de las instituciones.
		Incrementar la satisfacción	Un factor esencial para el aumento de la satisfacción de los clientes es el servicio eficiente y atención de calidad que es entregado a los clientes y usuarios.
	Experiencia	Atraer nuevas instituciones	Los buenos resultados y sus largos años de experiencia en el rubro de asesoría y consultoría, le permitirá ampliar su cartera de cliente, ya que es un factor técnico a evaluar en los procesos licitatorios.
Mejorar las propuestas para el proceso de postulación a licitaciones	Un mejoramiento en las propuestas de las licitaciones, permite entregar propuestas más tentadoras y atractivas, lo cual impulsa a ser más reconocidos y atractivos para nuevas instituciones.		

Fuente: elaboración propia

Tabla IV.8: Diccionario de objetivos del mapa estratégico para los atributos de la propuesta de valor

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Clientes	Asegurar un sistema de autoevaluación	Experiencia	El aseguramiento del sistema de autoevaluación, permite medir el desempeño de toda la consultora, lo cual refleja los resultados obtenidos de cada programa, siendo un buen indicador para sustentar los buenos resultados que la consultora ha obtenido a lo largo de los años.
	Optimizar los tiempos de respuestas hacia los usuarios.	Servicio personalizado	Al optimizar los tiempos de respuesta hacia los usuarios se podrá atender a tiempo a todos sus requerimientos y necesidades, permitiendo responder de mejor manera a estos, logrando entregar un servicio aún más personalizado.
	Garantizar una entrega oportuna de programas a las instituciones		Al cumplir con los plazos establecidos para cada programa, conlleva a entregar un servicio eficiente y una atención de calidad a las instituciones, lo cual genera una mayor confianza por parte de estos.

	Optimizar los tiempos de respuestas hacia los usuarios	Servicio eficiente y atención de calidad	Al ser más eficientes con los tiempos de respuestas dedicado a cada usuario, reducirá el tiempo total destinado, manteniendo la calidad del servicio, lo que permite cumplir a cabalidad con los requerimientos de los programas.
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

Tabla IV.9: Diccionario de objetivos del mapa estratégico para la perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Procesos internos	Contar con personal idóneo	Asegurar un sistema de autoevaluación	El contar con personal idóneo, posibilitará que el proceso de autoevaluación se ejecute de manera correcta, permitiendo obtener los resultados esperados.
		Mejorar las propuestas para el proceso de postulación a licitaciones.	Un equipo de profesionales pertinentes y competentes, permite generar nuevas ideas y mejores propuestas a la hora de postular a dichas licitaciones. Igualmente, para obtener estas licitaciones es necesario contar con un capital humano que sea competente.
	Potenciar los procesos de incorporación de profesionales	Mejorar las propuestas para el proceso de postulación a licitaciones	Si se potencia el proceso de selección e inducción del personal, será posible seleccionar a un equipo de profesionales pertinentes y competentes, que permitan generar nuevas ideas y mejores propuestas a la hora de postular a dichas licitaciones, considerando que es necesario contar con cierto personal para trabajar con instituciones, por lo que es aún más necesario potenciar estos procesos.
	Mejorar los sistemas integrales de información.	Optimizar los tiempos de respuestas hacia los usuarios.	Si se realiza un mejoramiento de los sistemas integrales de información, permite tener un registro de los usuarios que se encuentran en espera, además le informará al usuario su orden de espera, logrando así disminuir los tiempos de respuestas hacia ellos.
	Desarrollar una cultura de compromiso con los clientes y usuarios.		Si la consultora y los ejecutores de cada programa desarrollan una cultura de compromiso, les permitirá responder oportunamente a los usuarios.
	Mejorar los sistemas integrales de información	Potenciar el seguimiento y control de las actividades.	Si se realiza un mejoramiento de los sistemas integrales de información les permitirá monitorear, coordinar, evaluar y concentrar una mayor cantidad de información, logrando así un control y seguimiento más efectivo de las actividades realizadas por los

			profesionales, lo cual permitirá ejecutar a tiempo los programas.
	Desarrollar una cultura de compromiso con los clientes y usuarios.	Garantizar una entrega oportuna de programas a las instituciones	Si se desarrolla una cultura de compromiso, los profesionales darán un mayor esfuerzo en los programas, lo cual garantizará dar cumplimiento a los plazos establecidos por las instituciones.
	Potenciar el seguimiento y control de las actividades.		Al dar un seguimiento y control de las actividades permite asegurar que estas se realicen acorde a lo planificado, por ello se garantizará entregar cada programa en el plazo establecido.

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.2. Cuadro de mando integral

Una vez presentado el Mapa Estratégico, se procede a confeccionar el cuadro de mando integral, el cual está representado en la Figura IV.5, Figura IV.6, Figura IV.7, Figura IV.8, donde se presentan los indicadores correspondientes para cada objetivo, indicando para cada uno de estos, la respectiva fórmula, el responsable de su aplicación y supervisión, las metas, el período en que se debe realizar y las iniciativas necesaria para lograr el cumplimiento de cada objetivo.

Perspectiva	Objetivos	Nombre de indicador	Indicador	Meta	Periodo	Responsable	Iniciativa estrategica
Financiera	Aumentar los ingresos	Tasa de crecimiento de ingresos	$[(\text{Ingresos en período T} - \text{Ingresos en período T-1}) \div (\text{Ingresos en período T})] \times 100\%$	≤50%	Anual	Gerente General	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
	Aumentar los servicios prestados	Aumento de programas	$(\text{N}^\circ \text{ de programas en el año t} - \text{N}^\circ \text{ de programas en el año t-1})$	5 programas	Anual	Gerente General	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
	Aumentar las fuentes de financiamientos	Número de fuentes de financiamientos	Nº de fuentes de financiamiento	2 fuentes de financiamientos	3 años ≥ 5 años	Gerente General	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas

Figura IV.5: Cuadro de mando integral para la perspectiva financiera

Fuente: elaboración propia

Perspectiva	Objetivos	Nombre de indicador	Indicador	Meta	Período	Responsable	Iniciativa estratégica	
Clientes	Mantener e incrementar la fidelidad de las instituciones actuales	Satisfacción al cliente	(Evaluaciones positivas/Total de evaluaciones)*100%	≤90%	Annual	Gerente General	Elaborar una encuesta de fidelidad a las instituciones	
	Incrementar la satisfacción	Satisfacción al cliente	% de satisfacción de clientes	≤90%	Annual	Gerente General	Elaborar una encuesta de satisfacción a las instituciones y documentar los resultados de esta encuesta	
	Atraer nuevas instituciones	Cantidad de nuevas instituciones de fomento	N° de instituciones de fomento nuevas	2	3 años ≥ 5 años	Gerente General	Plan de captación de instituciones regionales	
	Experiencia	Porcentaje de cumplimiento	% de cumplimiento de ejecución en programas	95%	Annual	Gerente General	1) Contratar profesionales con experiencia en el rubro de asesoría y capacitación. 2) Contratar a profesionales con experiencia en ejecución de programas de emprendimientos.	
	Servicio personalizado	Porcentaje de usuarios encuestados que reconocen la calidad de atención personalizada	Porcentaje de usuarios encuestados que reconocen la calidad de atención personalizada	(N° de usuarios que reconocen que se brinda una atención personalizada / Total de usuarios)*100	≤90%	Annual	Jefe de proyecto	Elaboración de encuestas
				(N° instituciones que reconocen que se brinda una atención personalizada / N° Total de instituciones)*100	≤90%	Annual	Jefe de proyecto	Elaboración de encuestas
	Servicio eficiente y atención de calidad	Promedio de encuesta de evaluación de calidad del servicio entregado a instituciones y usuarios (considerando una escala de 1 a 7)	(Sumatoria de notas de las encuestas/Total de encuestas)	≤6	Annual	Gerente General	1) Elaboración de encuestas de satisfacción del servicio entregado a instituciones y usuarios. 2) Realizar estudios de mercado, para conocer las nuevas tendencias en capacitación y asesoría y desarrollar nuevas dinámicas para impartir los cursos, bajo nuevas modalidades.	

Figura IV.6: Cuadro de mando integral para la perspectiva de clientes

Fuente: elaboración propia

Perspectiva	Objetivos	Nombre de indicador	indicador	Meta	Periodo	Responsable	Iniciativa estratégica
<b>Procesos internos</b>	Asegurar un sistema de autoevaluación	Promedio de encuesta de autoevaluación de resultados (considerando que el puntaje máximo 100 puntos)	(Sumatoria de puntajes de cada evaluación / total de las evaluaciones)	≤ 90 pts	Annual	Gerente general	Elaborar una encuesta de resultados a todo el personal incluyendo al gerente general
	Optimizar los tiempos de respuestas hacia los usuarios	Tiempo de respuesta	Horas transcurridas desde que el usuario realizó las consultas.	≥ 24 horas	Semanal	Jefe de proyecto	Establecer controles de seguimiento para verificar si se esta respondiendo a los usuarios de acuerdo al tiempo establecido
	Mejorar las propuestas para el proceso de postulación a licitaciones	Índice de propuesta adjudicadas	(N° de licitaciones adjudicadas / Total de licitaciones presentadas) * 100	90%	Annual	Gerente general	Realizar un análisis de desempeño del año anterior para ver las falencias, y así proponer mejoras y propuestas adicionales. Además, realizar un análisis exhaustivo de las bases de los programas y de los requerimientos que las instituciones solicitan.
	Potenciar el seguimiento y control de las actividades	Índice de seguimiento por profesional	(N° de seguimiento totales/ Total de profesionales)*100	95%	Mensual	Jefe de proyecto	Establecer controles de seguimiento para verificar que cada profesional esta cumpliendo con sus actividades.
	Garantizar una entrega oportuna de programas a las instituciones	Tasa de programas entregados	N° de programas entregados/ Total de programas comprometidos * 100	100%	entre 6 a 8 meses	Jefe de proyecto	Realizar una planificación del avance de los programas, para así llevar un control de estos.

Figura IV.7: Cuadro de mando integral para la perspectiva de procesos internos

Fuente: elaboración propia

Perspectiva	Objetivos	Nombre de indicador	Indicador	Meta	Periodo	Responsable	Iniciativa estratégica
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar una cultura de compromiso con los clientes y usuarios	Cantidad de actividades enfocadas a fomentar y desarrollar una cultura de compromiso orientada a los clientes y usuarios	Nº de actividades dirigidas a una cultura de compromiso	$\geq 2$ actividades	Semestral	Gerente General	1) Compartir a toda la empresa la misión, visión. 2) Realizar actividades recreativas, charla de motivación semestralmente con la finalidad de poder desarrollar un mayor compromiso hacia los clientes y usuarios.
	Potenciar los procesos de incorporación de profesionales	Tasa de profesionales incorporados por una agencia externa de reclutamiento	% de profesionales contratados por la agencia externa	$\leq 80\%$	Anual	Gerente General	Externalizar la selección del personal a través de una empresa especializada en la búsqueda de personal
	Contar con el personal idóneo	Promedio encuesta de evaluación de competencias y habilidades a profesionales (considerando una escala de 1 a 7)	(Sumatoria de notas de ejecutores/ Total de notas)	$\leq 6,0$	Anual	Jefe de proyecto	Evaluación de desempeño por parte del Jefe de Proyecto y de los usuarios en donde se califique las competencias, habilidades de los ejecutores de cada programa.
	Mejorar los sistemas integral de información y tecnológicos	Número de actualizaciones	Nº de actualizaciones de los sistemas de información	cada dos años	Anual	Gerente General	Comprar servidores y sistema ERP que permita mejorar la gestión y el control operacional y financiero de la consultora, además de permitir reducir los tiempos de respuestas hacia los usuarios y instituciones.

Figura IV.8: Cuadro de mando integral para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.3. Despliegue en Cascada del Cuadro de Mando Integral

La finalidad de esta etapa es comprometer a todos los niveles de la empresa hacia una causa común, con objetivos alineados y con acuerdos en lo que se desea de cada uno para cumplir con la estrategia de la consultora. Para esto, se utilizaron dos herramientas, el tablero de control y el tablero gestión, las cuales permitieron alinear verticalmente las áreas de la consultora.

Si bien la consultora cuenta con cuatro departamentos, el proceso de cascada solo se aplicará al Departamento de Gestión de Proyectos, dado que tiene una mayor incidencia en los atributos señalados en la propuesta de valor. Señalado lo anterior, se presentan los tableros de gestión para cada atributo. En la Figura IV.9, se propone un tablero de gestión vinculado al eje estratégico “Experiencia”.

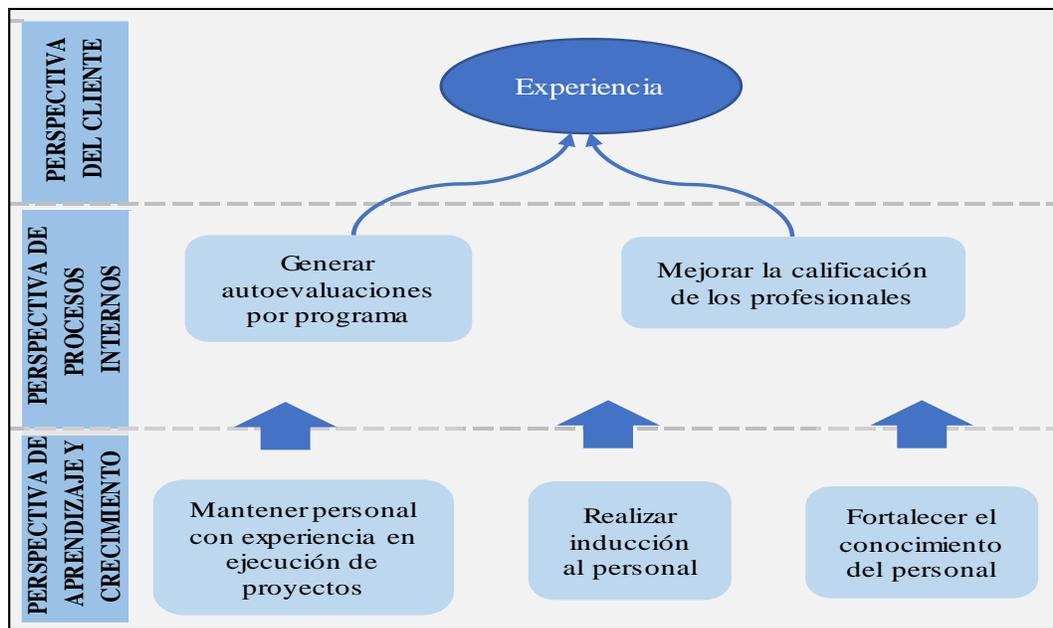


Figura IV.9: Tablero de Gestión del Departamento de Gestión de Proyectos, vinculado al eje estratégico “Experiencia”

*Fuente: elaboración propia*

Luego de haber definido el tablero de gestión para el primer eje estratégico, a continuación, se presenta el tablero de control donde se observan los indicadores correspondientes para cada objetivo y las metas establecidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tal como se representa en la Figura IV.10.

Perspectiva	Objetivos	Códigos	Indicadores	Metas
Procesos internos	Generar autoevaluaciones por programas	E01	Evaluación de desempeño	100%
	Mejorar la calificación de los profesionales	E02	Nota promedio total de los usuarios y de las instituciones	≤ 6,0
Aprendizaje y crecimiento	Mantener personal con experiencia en ejecución de proyectos	E03	% de personas bien evaluadas	90%
	Realizar inducción al personal	E04	% de inducción realizada por personal nuevo	100%
	Fortalecer el conocimiento del personal	E05	% de capacitaciones rendidas con éxito.	Aprobado

Figura IV.10: Tablero de Control, vinculado al eje estratégico “Experiencia”

Fuente: elaboración propia

Continuando con el proceso de despliegue de cascada, en la Figura IV.11 se propone un tablero de gestión asociado al eje “Servicio Personalizado”.

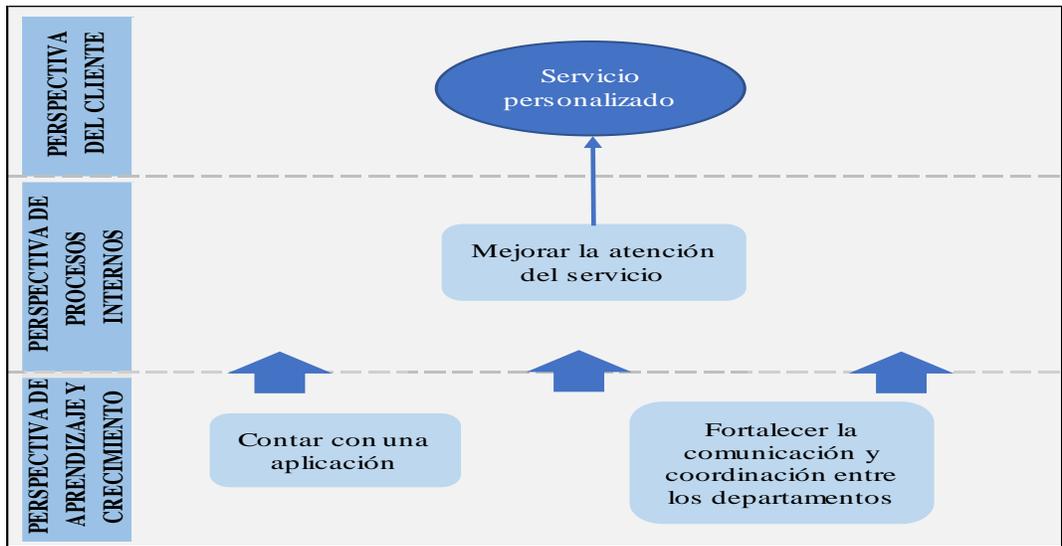


Figura IV.11: Tablero de Gestión del Departamento de Gestión de Proyectos, vinculado al eje estratégico “Servicio personalizado”

Fuente: elaboración propia

Por su parte, a continuación, se muestra el tablero de control vinculado al segundo eje estratégico en la Figura IV.12, donde se observan los indicadores propuestos y las metas establecidas.

Perspectiva	Objetivos	Códigos	Indicadores	Metas
Procesos internos	Mejorar la atención del servicio	P02	% de quejas realizadas al personal	5%
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la comunicación entre los departamentos	P04	Cantidad de reuniones realizadas	2
	Contar con una aplicación	P06	% de uso de aplicación	100%

Figura IV.12: Tablero de Control, vinculado al eje estratégico “Servicio personalizado”

Fuente: elaboración propia

Por último, considerando el tercer eje estratégico, en la Figura IV.13 se propone un tablero de gestión asociado al eje “Servicio eficiente y atención de calidad”.

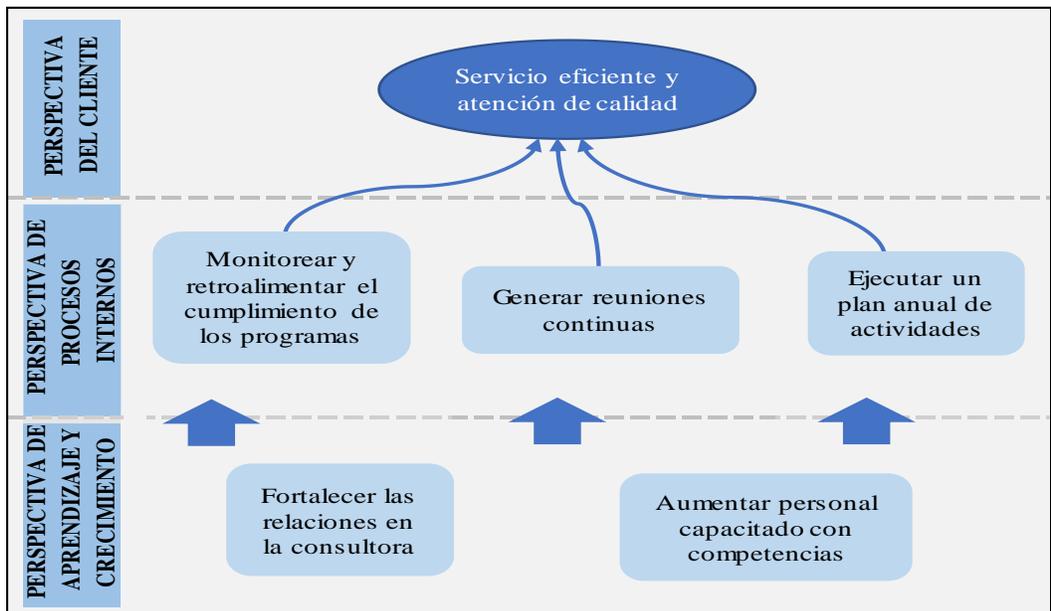


Figura IV.13: Tablero de Gestión del Departamento de Gestión de Proyectos, vinculado al eje estratégico “Servicio eficiente y atención de calidad”

Fuente: elaboración propia

En relación al último eje estratégico, se presenta en la Figura IV.14 el tablero de control con sus respectivos indicadores y metas.

Perspectiva	Objetivos	Códigos	Indicadores	Metas
Procesos internos	Monitorear y retroalimentar el cumplimiento de los programas	S01	% de revisión de programas	90%
	Generar reuniones continuas	S02	Cantidad de reuniones al mes	2
	Ejecutar un plan anual de actividades	S03	Carta gantt con programación anual por programa	100%
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer la relación del personal	S04	Cantidad de actividades recreativas (pausa activa, celebración de fechas importantes, baile entretenido, técnicas de respiración)	2 veces al mes
	Aumentar personal capacitado con competencias	S05	N° de competencias aprobadas/ N° de competencias evaluadas)*100	≤90%

Figura IV.14: Tablero de Control, vinculado al eje estratégico “Servicio personalizado”

*Fuente: elaboración propia*

## Capítulo V : Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

El objetivo general de este trabajo fue desarrollar un Sistema de Control de Gestión para la consultora Expro, como única unidad estratégica de negocios.

Consultora Expro es una empresa que puede alcanzar mayor eficiencia y sostenibilidad a largo plazo gracias al Sistema de Control de Gestión, a pesar de las adversidades a las que se enfrenta. Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, Expro no cuenta con mecanismos formales en la actualidad. Por ello, en este trabajo se desarrollaron diversas herramientas formales de gestión que, de ser aplicadas por la empresa, le proporcionarán una ventaja comparativa sobre las empresas que compiten en la industria de Consultoría y Asesoría de Gestión y Desarrollo de la Región de Atacama.

Desde el 2020, la pandemia ha generado incertidumbre en la consultora, ya que ha tenido que adaptarse a diversos cambios, siendo uno de ellos su modalidad de trabajar. Así también, las consultoras como Expro que trabajan con instituciones públicas deben cumplir con ciertos requerimientos y establecerlos dentro de sus procedimientos -como rendición de gastos- ya que administran recursos públicos. El escenario anteriormente mencionado motivó a desarrollar un sistema de Control de Gestión, guiado por el modelo propuesto por Kaplan y Norton, definiendo la misión, visión, valores, llevando a cabo un análisis estratégico, estableciendo claramente la propuesta de valor, mapa estratégico y cuadro de mando integral.

En primer lugar, para generar las bases de este trabajo y entregar una visión estratégica se realizó un análisis exhaustivo de las declaraciones estratégicas de la consultora (misión, visión y valores), sin embargo, estas no estaban establecidas formalmente por lo que se propusieron nuevas declaraciones en base a lo que la empresa manifestó.

El siguiente paso fue realizar un riguroso análisis externo e interno, donde se explicaron las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, así como también se identificaron las fortalezas y debilidades que se deben reforzar. Luego se aplicó la metodología de la matriz FODA cuantitativo, que permitió identificar como

oportunidades, las limitaciones técnicas y competitivas a las que las pymes y microempresas viven enfrentadas y el incremento en los cursos e-learning. En cuanto a las amenazas, se identificaron el uso excesivo de papel y la no reutilización de equipos eléctricos y electrónicos, así como también la amenaza de nuevos entrantes. En relación con las fortalezas y debilidades, se aprecia como sus fortalezas más preponderantes: la alta experiencia en la prestación de servicios de asesoría y capacitación, el alto compromiso de la empresa y de los trabajadores -dado su enfoque de brindar un servicio eficiente y de calidad-, tener el equipo de profesionales adecuado y el equipamiento e insumos necesarios para desarrollar los cursos y actividades. En tanto, se identificó como debilidad, el tiempo de espera prolongado en llamadas telefónica y correos electrónicos.

A partir de este análisis fue posible definir tres principales ejes estratégicos que guiarán el cumplimiento de la propuesta de valor, que está basada en tres atributos: Experiencia, Servicio personalizado / Servicio eficiente y Atención de calidad. Luego, se propuso un modelo de negocio para la consultora, el cual permite planificar cómo se va a llevar a cabo la entrega de valor.

Posteriormente, se identificaron quince objetivos estratégicos que se encuentran plasmados en el mapa estratégico propuesto para la Consultora Expro. Para medir el logro de los objetivos, se desarrolló un Cuadro de Mando Integral, donde se identificaron indicadores, tanto financieros como no financieros, metas e iniciativas estratégicas que proporcionarán a la consultora toda la información necesaria sobre el control y las medidas que debe tomar para implementar con éxito la estrategia. Asimismo, las relaciones causales plasmadas en las perspectivas del mapa estratégico son descritas a través del diccionario de objetivos.

Finalmente, se desarrolló el despliegue de cascada, el cual se operacionaliza mediante el tablero de gestión y control, siendo aplicado particularmente al departamento de Proyectos, quien es responsable de cumplir con la propuesta de valor.

Es importante mencionar que los valores que se determinaron para la consultora tributan al cumplimiento de la propuesta de valor, entre ellos se puede destacar: el

cumplir con los plazos acordados para cada programa; la dedicación, constancia y seriedad que los profesionales asumen en sus funciones tributan en cumplir a cabalidad con los requerimientos de los programas y en entregar un servicio eficiente y una atención de calidad a los usuarios e instituciones. Los valores mencionados anteriormente también tributan a los buenos resultados obtenidos a lo largo de su trayectoria. Por último, como se ha mencionado a lo largo de la tesis, el compromiso es uno de los valores que destaca a la consultora, ya que cada uno de los profesionales entrega su mayor esfuerzo en los programas y mantiene una relación cercana con cada uno de los usuarios, con el fin de entregar un servicio personalizado.

El presente trabajo es una oportunidad para la consultora Expro, ya que implementar el sistema de control de gestión propuesto le permitirá a la empresa traducir la estrategia definida en la etapa de desarrollo y comunicarla a todos los miembros de la empresa, así como también, gestionar y medir cada uno de sus procesos, evaluar su desempeño en la ejecución y desplegar los objetivos a las áreas, logrando así alinear los esfuerzos en pos de la visión que se desea alcanzar.

## 5.2 Recomendaciones

Considerando el impacto que tienen las aplicaciones para celulares y páginas web, se recomienda implementar una página web para difundir información sobre la empresa, la que brindará mayor credibilidad ante los clientes y podrá ser aún más visible ante los buscadores. También, se recomienda implementar una aplicación para centralizar la información de cada usuario, lo que permitirá indicar en tiempo real las manifestaciones de los usuarios, logrando así agilizar el tiempo de respuestas hacia los usuarios, lo que, a su vez, se puede transformar en una oportunidad estratégica comunicacional.

Por otro lado, se recomienda hacer un seguimiento a los usuarios que fueron atendidos por la consultora, así como también a las instituciones de fomento con la finalidad de conocer el desempeño de la consultora por el servicio entregado.

Por último, se recomienda generar reuniones continuas, para ver el avance de cada programa y mejorar así la comunicación entre los trabajadores.

## Bibliografía

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios : reinterpretando la cadena de valor. *Revista Management de La Universidad de Palermo*, 12.
- Banco Central de Chile. (2021). *Informe de política monetaria*.
- Cancino del Castillo, C. (2012). Matriz de análisis foda cuantitativo. *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*, 53(9), 1–9. <https://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
- Chile Atiende. (2021). *Acreditación de organismos técnicos de capacitación (OTEC)*. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/39693-acreditacion-de-organismos-tecnicos-de-capacitacion-otec>
- Cisco Systems. (2019). *Cisco global digital readiness index 2019*. [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/csr/reports/global-digital-readiness-index.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/csr/reports/global-digital-readiness-index.pdf)
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). *¿Puede usted decir cuál es su estrategia?*
- Comisión Nacional de Productividad. (2018). *Formación de competencias para el trabajo en Chile*.
- Contraloría General de la República de Chile. (2020). Radiografía de la corrupción. In *Caravelle. Cahiers du monde hispanique et luso-brésilien* (Vol. 53, Issue 1).
- Dini, M., & Stumpo, G. (2002). Análisis de la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas en Chile. In *Publicación de las Naciones Unidas*. <http://www.cepal.org/es>
- Dirección de Presupuestos. (2021). *El presupuesto del trabajo y la recuperación*.
- Dirección de Presupuestos de Chile. (2017). *Informe evaluación de impacto de los programas de fomento del servicio de cooperación técnica (SERCOTEC)*.
- Fondo de Solidaridad e Inversión Social. (n.d.). *¿Quiénes somos?* Retrieved November 10, 2021, from <https://www.fosis.gob.cl/es/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. [https://books.google.cl/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?id=yAmLG-Vr8BkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Fred R., D. (2009). *Administración Estratégica*. 651.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integrado*.
- Hitt, M. A., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica: competitividad y globalización*. <https://www.academia.edu>
- Instituto nacional de emprendedores. (2014). Modelo Canvas. *Igarss 2014, 1*, 1–5.

- Instituto Nacional de Estadísticas. (2021a). *Boletín estadístico: empleo trimestral región de atacama* (Vol. 8, Issue 1).
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2021b). *Tasa de desocupación nacional alcanzó 9,5% en el trimestre móvil abril-junio de 2021*. <https://www.ine.cl/prensa/2021/07/30/tasa-de-desocupación-nacional-alcanzó-9-5-en-el-trimestre-móvil-abril-junio-de-2021>
- Ipsos Group. (2021). *Emprendimiento en tiempos de pandemia*. Academia y Virtualidad. <https://doi.org/10.18359/ravi.5346>
- ISOTools. (n.d.). *NCH ISO9001*. Retrieved November 10, 2021, from <https://www.isotools.cl/normas/nch-iso-9001/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos. In *Edición Publicada por Harvard Business School Pres.* (Vol. 23, p. 505).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing*.
- Lana, R. A. (2008). *La administración estratégica como herramienta de gestión*. 3304, 19.
- Maldonado, J. A. (2015). *Control integrado de gestión*. 189.
- Melo, S. (2019a). *¿Cómo tu empresa puede reducir el uso de papel?* <https://datascope.io/es/blog/por-que-reducir-el-consumo-de-papel/>
- Melo, S. (2019b). *20 datos curiosos sobre la producción y el uso del papel*. <https://datascope.io/es/blog/20-datos-curiosos-sobre-la-produccion-y-el-uso-del-papel/>
- Microsoft. (2021). *A un año de la pandemia: pymes chilenas aceleraron su transformación digital*. <https://news.microsoft.com/es-xl/a-un-ano-de-la-pandemia-pymes-chilenas-aceleraron-su-transformacion-digital/>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (n.d.). *Fondo de solidaridad e inversión social*. <https://www.fosis.gob.cl/es/sobre-nosotros/>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2021). *Resumen de resultados: pobreza por ingresos y distribución de ingresos*.
- Ministerio de Economía, F. y T. (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme, Santiago, MINECON, Informe de trabajo*. 19.
- Ministerio de Economía, F. y T. (2018). *Informe de resultados: empleo*.
- Ministerio de Economía Fomento y Reconstrucción. (2010). *Ley 20416*.
- Ministerio de Economía Fomento y Turismo. (n.d.). *Red de Fomento*. Retrieved July 3, 2021, from <https://www.economia.gob.cl/acerca-de/red-de-fomento>

- Ministerio del Medio Ambiente. (2020). *Ministerio del medio ambiente inicia campaña para que empresas donen computadores en desuso y disminuya la “chatarra electrónica.”* <https://mma.gob.cl/ministerio-del-medio-ambiente-inicia-campana-para-que-empresas-donen-computadores-en-desuso-y-disminuya-la-chatarra-electronica/>
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2009). *Ley 20348.*
- Montuschi, L. W. (2008). *Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético en la empresa.*
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). *Perspectiva de la gestión de residuos en américa latina y el caribe.*
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *La OMS alerta de que el incremento rápido de los desechos electrónicos afecta a la salud de millones de niños.* <https://www.who.int/es/news/item/15-06-2021-soaring-e-waste-affects-the-health-of-millions-of-children-who-warns>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. *Deusto S.a. Ediciones*, 288.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (p. 550).
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de Michael E Porter. *Harvard Business Review. América Latina*, 1–18. [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Rivera, F. (2020). *Situación social y política en Chile posterior al estallido social del 18 de octubre de 2019.* 1–9.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración. In *Economía* (Vol. 0, Issue 12). <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administración-Robbins.pdf>
- Salgado, J., & Calderón, L. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: Una revisión conceptual. *XIX Congreso Internacional de Contabilidad, Administración e Informática*, 3. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
- SERCOTEC. (2020). *¿Quiénes Somos? – Sercotec.* <https://www.sercotec.cl/quienes-somos/>
- Servicio de Cooperación Técnica. (n.d.). *¿Quiénes Somos?* Retrieved November 10, 2021, from <https://www.sercotec.cl/quienes-somos/>
- Servicio de Cooperación Técnica. (2017). *Resolución n° 9503.*
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (2020). *El explosivo aumento de cursos e-learning franquicia tributaria en 2020.* <https://sence.gob.cl/empresas/noticias/el-explosivo-aumento-de-cursos-e-learning-franquicia-tributaria-en-2020>

- Silva, I., & Sandoval, C. (2005). *Desarrollo económico local/regional y fomento productivo: la experiencia chilena*.  
[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7306/S053130\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7306/S053130_es.pdf)
- Soto, R. (2003). *La corrupción desde una perspectiva económica*. 89(verano), 40.
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2020). *Conexiones de internet fija crecen 5,5% en Chile a junio de 2020*. <https://www.subtel.gob.cl/conexiones-de-internet-fija-crecen-55-en-chile-a-junio-de-2020/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18va edici).
- Undurraga B, C. (2021). *JP Morgan advierte mayor incertidumbre en el país por elecciones y proceso constitucional*.  
[https://www.litoralpress.cl/sitio/Prensa\\_Texto?LPKey=YWXUUV7GDZUBP7HEHSXKZAM34Q4NPKG7O3LBZQI4EUYT5AURCR6Q](https://www.litoralpress.cl/sitio/Prensa_Texto?LPKey=YWXUUV7GDZUBP7HEHSXKZAM34Q4NPKG7O3LBZQI4EUYT5AURCR6Q)
- Velásquez De Naime, Y., Monroy, C. R., & Guaita, W. (2012). *Los valores Organizacionales: referencia para la evaluación de la productividad*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*.
- Winter, B., & Aalbers, G. (2021). *El índice de capacidad para combatir la corrupción 2021*. Ccc, 43.

## Anexos

Anexo 1: Matriz de relación entre fortalezas vs oportunidades y debilidades vs oportunidades del análisis FODA de la consultora Expro

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES										PROMEDIO
	Ley de presupuesto	Bajo niveles de crecimiento del PIB y disminución en la tasa de desempleo	Pymes y microempresas viven enfrentadas a diversos problemas, tales como restricciones crediticias, dificultad al acceso de tecnología, limitaciones técnicas y competitivas	Motivación por parte de los chilenos de emprender	Tasa de ocupación informal en la región de Atacama	Incidencia de pobreza en la región de Atacama	Incremento en los cursos e-learning	Incorporación de nuevas tecnologías en las pymes	Ley N°20.416	El poder de negociación de proveedores es bajo	
Se cuenta con el equipamiento físico e insumos necesarios. Además de un equipo de profesionales competentes.	1	1	4	1	1	1	5	1	1	1	1,64
Buen procedimiento en la etapa de selección de usuarios y en la prestación del servicio.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alta experiencia y buenos resultados en la entrega de sus servicios.	1	1	5	1	1	1	5	1	4	1	2
Alto compromiso de la empresa y de los trabajadores	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1,55
La empresa cuenta con infraestructura adecuada	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1,18
Manejo de herramientas tecnológicas como word y excel, Google drive.	1	1	0	1	1	1	3	1	1	1	1,09
<b>PROMEDIO</b>	1	1	3	1	1	1	3	1	1,5	1	
Ausencia de estrategia de marketing y de plataformas digitales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tiempo de espera prolongado en llamadas telefónica y correos electrónicos.	1	1	3	1	1	1	4	1	1	1	1,45
La oficina no se distingue y posee una mala localización.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
La empresa no tiene un contrato fijo con los proveedores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>PROMEDIO</b>	1	1	1,5	1	1	1	1,75	1	1	1	

Fuente: elaboración propia

Anexo 2: Matriz de relación entre fortalezas vs amenazas y debilidades vs amenazas del análisis FODA de la consultora Expro

FORTALEZAS	AMENAZAS							PROMEDIO
	Inestabilidad política que provoca las elecciones presidenciales y la nueva constitución	Escenario inflacionario	Corrupción	Uso excesivo de papel y la no reutilización de equipos electrónicos y electrónicos	Ley N°20.348	Amenaza de nuevos entrantes es medio	El poder de negociación de compradores es alto	
Se cuenta con el equipamiento físico e insumos necesarios. Además de un equipo de profesionales competentes.	1	1	1	1	1	5	1	1,57
Buen procedimiento en la etapa de selección de usuarios y en la prestación del servicio.	1	1	1	1	1	1	1	1
Alta experiencia y buenos resultados en la entrega de sus servicios.	1	1	1	1	1	5	1	1,57
Alto compromiso de la empresa y de los trabajadores	1	1	1	3	1	1	1	1,29
La empresa cuenta con infraestructura adecuada	1	1	1	2	1	5	1	1,71
Manejo de herramientas tecnológicas como word y excel, Google drive.	1	1	1	3	1	1	1	1,29
<b>PROMEDIO</b>	1	1	1	1,83	1	3	1	
<b>DEBILIDADES</b>	1	1	1	1	1	1	1	1
Ausencia de estrategia de marketing y de plataformas digitales.	1	1	1	1	1	2	1	1,14
Tiempo de espera prolongado en llamadas telefónica y correos electrónicos.	1	1	1	1	1	1	1	1
La oficina no se distingue y posee una mala localización.	1	1	1	1	1	1	1	1
La empresa no tiene un contrato fijo con los proveedores	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>PROMEDIO</b>	1	1	1	1	1	1,25	1	

Fuente: elaboración propia

### Anexo 3: Matriz de influencia entre fortalezas vs oportunidades y debilidades vs oportunidades

OPORTUNIDADES											
MATRIZ DE RELACIONES	Ley de presupuesto	Bajo niveles de crecimiento del PIB y disminución en la tasa de desempleo	Pymes y microempresas viven enfrentadas a diversos problemas, tales como restricciones crediticias, dificultad al acceso de tecnología, limitaciones técnicas y competitivas	Motivación por parte de los chilenos de emprender	Tasa de ocupación informal en la región de Atacama	Incidencia de pobreza en la región de Atacama	Incremento en los cursos e-learning	Incorporación de nuevas tecnologías en las pymes	Ley N°20.416	El poder de negociación de proveedores es bajo	La amenaza de servicios sustitutos es baja
Se cuenta con el equipamiento físico e insumos necesarios. Además de un equipo de profesionales competentes.	No existe influencia	No existe influencia	El brindar un servicio eficiente y de calidad permite entregarles a las Pymes y microempresas las herramientas necesarias, así como también potenciarlas para que este tipo de empresas pueda subsistir en el mercado y poder crecer.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	La constante preocupación de un mejoramiento continuo le permitirá aprovechar el incremento en los cursos e-learning.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
Buen procedimiento en la etapa de selección de usuarios y en la prestación del servicio.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
Alta experiencia y buenos resultados en la entrega de sus servicios.	No existe influencia	No existe influencia	La alta experiencia que cuenta la consultora y las habilidades y conocimientos que tiene el equipo de trabajo permitirá aprovechar las limitaciones técnicas y competitivas de las pymes y microempresas.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	La alta experiencia en este rubro y las competencias del personal permitirá implementar los cursos e-learning de manera más efectiva.	No existe influencia	Los buenos resultados y la alta experiencia marcará una ventaja para que la empresa pueda administrar y gestionar los recursos dispuestos por el Estado.	No existe influencia	No existe influencia
Alto compromiso de la empresa y de los trabajadores	No existe influencia	No existe influencia	La empresa y los trabajadores al estar comprometidos, permitirá aprovechar esta oportunidad, ya que se le entregará un servicio especializado, pudiendo solucionar los problemas a los que se ven enfrentados.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	El alto compromiso de la empresa y de los trabajadores, permitirá poner en práctica los cursos e-learning.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
La empresa cuenta con infraestructura adecuada	No existe influencia	No existe influencia	El contar con un espacio adecuado permitirá entregar el servicio a las pymes y microempresas, lo cual permitirá aprovechar las limitaciones de las cuales estas se ven enfrentadas.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
Manejo de las plataformas digitales y programas	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	Este incremento en los cursos e-learning permitirá a la empresa aprovecharlo, por su nivel de manejo en las plataformas digitales y en los programas, por lo tanto será más fácil para la empresa implementar estos cursos.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
Ausencia de estrategia de marketing y de plataformas digitales.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
Tiempo de espera prolongado en llamadas telefónicas y correos electrónicos.	No existe influencia	No existe influencia	Las limitaciones de la microempresas y Pymes pueden verse afectadas por el tiempo de espera en llamadas y correos, afectando la calidad del servicio.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	El tiempo de espera en llamadas y correo puede ser un factor determinante para la implementación de los cursos e-learning.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
La oficina no cuenta con un distintivo.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
La empresa no tiene un contrato fijo con los proveedores	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia

Fuente: elaboración propia

## Anexo 4: Matriz de influencia entre fortalezas vs amenazas y debilidades vs

### amenazas

MATRIZ DE RELACIONES		AMENAZAS					El poder de negociación de compradores es alto	
	Inestabilidad política que provoca las elecciones presidenciales y la nueva constitución	Escenario inflacionario	Corrupción	Uso excesivo de papel y la no reutilización de equipos electrónicos y electrónicos	Ley N°20.348	Amenaza de nuevos entrantes es medio		
Se cuenta con el equipamiento físico e insumos necesarios. Además de un equipo de profesionales competentes.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	Una entrega de un servicio de calidad y la preocupación por un mejoramiento continuo por parte de los profesionales y el gerente general disminuye sustancialmente la posibilidad de nuevos entrantes.	No existe influencia	No existe influencia
Buen procedimiento en la etapa de selección de usuarios y en la prestación del servicio.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
Alta experiencia y buenos resultados en la entrega de sus servicios.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	Mediante la alta experiencia, disminuye sustancialmente la posibilidad de que ingresen nuevos entrantes.	No existe influencia	No existe influencia
Alto compromiso de la empresa y de los trabajadores	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	Debido al alto compromiso por parte de los trabajadores y de la empresa, se podría combatir esta amenaza, ya que se puede comenzar a generar cambios hacia la reutilización.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
La empresa cuenta con infraestructura adecuada	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	El contar con infraestructura permitirá combatir esta amenaza, mediante puntos de reciclaje para darle un buen uso del papel y de los aparatos electrónicos.	No existe influencia	Permite combatir esta amenaza mediante la infraestructura adecuada.	No existe influencia	No existe influencia
Las plataformas digitales ha permitido a la empresa agilizar los programas y tener una mayor concentración de información.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	Al tener un buen uso de plataformas digitales permite a la empresa mitigar el uso de papel.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
Ausencia de estrategia de marketing y de plataformas digitales.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
Tiempo de espera prolongado en llamadas telefónica y correos electrónicos.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	El tiempo de espera en llamadas y correo produce que los nuevos entrantes aprovechen esta debilidad para entrar al mercado.	No existe influencia	No existe influencia
La oficina no cuenta con un distintivo.	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia
La empresa no tiene un contrato fijo con los proveedores	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia	No existe influencia

Fuente: elaboración propia

## Anexo 5: Escala de relación

Escala de relación	
5	Muy alta
4	Alta
3	Media
2	Baja
1	No existe

*Fuente: elaboración propia*