

Caso 3

Caso Soaint Chile

ABSTRACT

El siguiente caso de estudio fue elaborado con fines académicos, para el concurso de la Universidad de Chile. Este se encuentra ambientado en el verano del año 2019, durante el desarrollo del negocio de Soaint Chile, empresa consultora de TI y transformación digital.

Se detectaron ciertos procesos y situaciones críticas que afectaron el correcto funcionamiento de la organización. El foco estuvo puesto, principalmente, en las áreas de Operaciones y Comercial, las cuales no estaban respondiendo de la mejor manera a los lineamientos estratégicos, que debieron ser transmitidos por la gerencia y el equipo corporativo. Los miembros de estas áreas también estaban incurriendo en ineficiencias para lograr trasladar esto a su sucursal en Chile, y a los directivos de las áreas involucradas, quienes a su vez también tienen control sobre los departamentos de la sucursal en Chile.

Para poder establecer un sistema que integre y alinee a la organización, en concordancia con la naturaleza del rubro en el cual Soaint se desenvuelve, esto presenta un desafío en términos del Control de Gestión.

La metodología empleada para la recopilación de información se basó principalmente en entrevistas con los operarios y gerentes de la sucursal en Chile de Soaint a cargo, al momento de la publicación de este artículo.

I. ABSTRACT

The following case study was prepared -on academic purposes- for the University of Chile contest, set in the summer of 2019, during course of the business of Soaint Chile, an IT consulting and digital transformation company.

Certain critical processes and situations were detected that affected the correct functioning of the organization, focusing mainly on the operations and commercial areas, which were not responding in the best way to the strategic guidelines, which had to be transmitted by management and the corporate team, who were also incurring inefficiencies to transfer this to their branch



Vicente Alarcón Ávila

Estudiante Ingeniería en Información y Control de Gestión Universidad de Chile

Bastián Díaz Zavalla

Estudiante Ingeniería en Información y Control de Gestión Universidad de Chile

in Chile, and to the managers of the areas involved, who in turn also have control over the departments of the branch in Chile.

This presents a challenge in terms of management control to establish a system that integrates and aligns the organization, in accordance with the nature of the area in which Soaint operates.

The methodology used to collect the information was mainly based on interviews with the operators and managers of the Soaint branch in Chile in charge, at the time of publication of this article.

II. INTRODUCCIÓN

Soaint es una empresa abocada principalmente a la innovación tecnológica y prestar servicios a sus clientes, en términos de la gestión para la transformación digital. Una de sus principales características radica en su carácter de empresa que cuenta con una alta diversidad cultural, que, por su naturaleza de empresa multinacional, está abierta a la transferencia de conocimiento y experiencia entre sus distintas sucursales ubicadas en distintos países de Iberoamérica, ofreciendo oportunidades laborales para el desarrollo de su carrera profesional a extranjeros y nacionales. A continuación, se evidencian los desafíos que trae consigo el trabajar en la industria de las TI. Debido a su rápido crecimiento y la constante innovación que esta implica, desaparece el antiguo paradigma de la ley del más fuerte, por el que se rigen comúnmente los mercados, pasando a ser regidos por la ley del más rápido.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

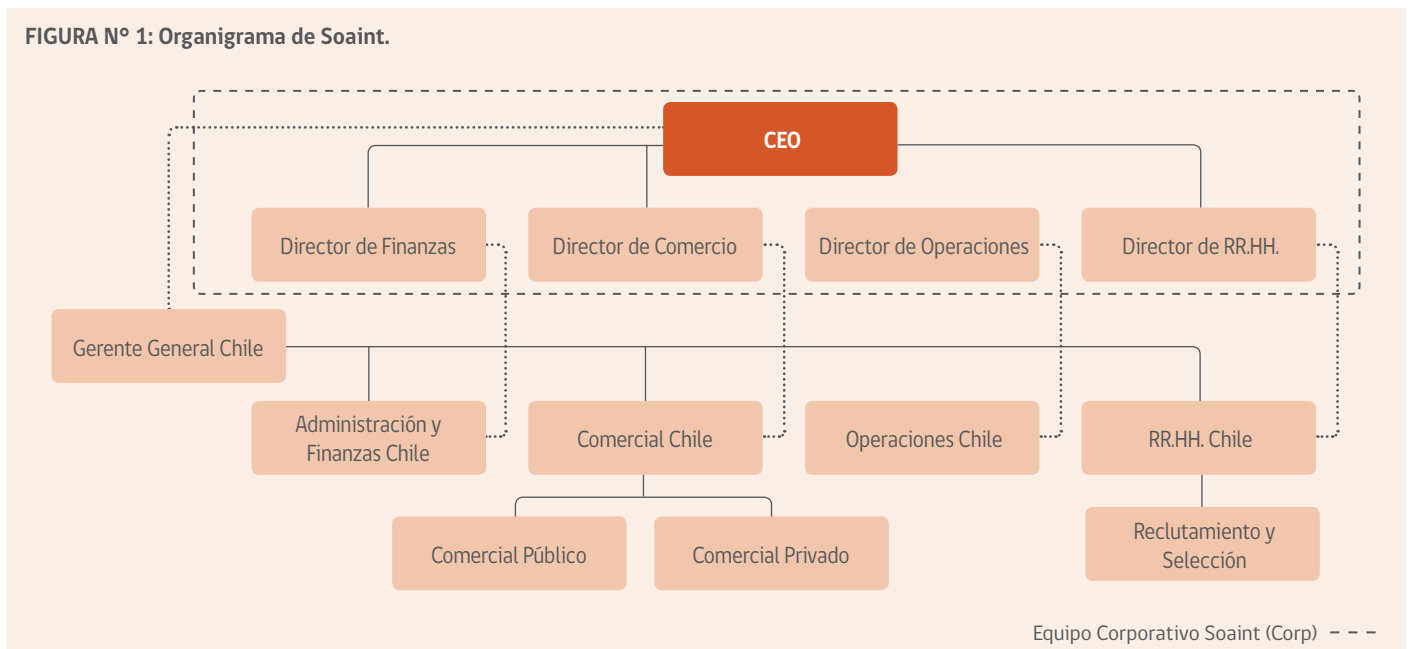
“Soaint nació como una empresa consultora de TI especializada en los nuevos estándares BPM, SOA, Seguridad, ECM y Modernización. Sin embargo, la evolución de estos conceptos, como parte del nuevo modelo de arquitectura TI de las empresas, provocó una transformación en Soaint para convertirse en una de las firmas líderes en el ámbito de transformación de arquitectura TI, a nivel de Iberoamérica (“Quiénes somos - Soaint”, 2019)”.

Soaint es una empresa multinacional de origen español con presencia en Latinoamérica desde el año 1997 y con sucursales en Chile, Venezuela, Perú, Costa Rica, Panamá, México, Catar, Ecuador, República Dominicana, Cuba, España y Colombia. Esta última es actualmente su casa matriz, donde se encuentra el equipo corporativo de la empresa y son quienes están a cargo de la definición estratégica de Soaint. La empresa cuenta con un equipo de más de 1.000 personas, que tienen un alto grado de conocimientos y experiencia global.

Diseño organizacional

El diseño organizacional de Soaint en cada país consta de cinco departamentos dependientes de gerencia general: Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, Administración y Finanzas, Comercial y Operaciones. Cada uno de ellos, es dependiente también de sus pares del equipo corporativo de Soaint. El gerente general en Chile asume el rol de representante del equipo corporativo en Soaint Chile. Ver Figura N° 1

FIGURA N° 1: Organigrama de Soaint.



Fuente: Elaboración propia.

Oferta

Soaint ofrece soluciones de negocios enfocadas en la transformación digital y de arquitectura de TI, con las cuales ha logrado atraer un gran número de clientes de distintas industrias, como WOM, Claro, Hites, Coopeuch, entre otros. Para llevar a cabo una correcta transformación digital, las soluciones ofrecidas por la empresa se enfocan en tres pilares esenciales Ver la Tabla N° 1.

La solución de negocios que ofrece Soaint cuenta con tres tipos de servicios, los que se detallan a continuación:

Proyectos cerrados: En este caso, Soaint se hace cargo del problema de la empresa cliente, desarrollando la solución a entregar de manera interna y con personal de planta. Este tipo de servicio requiere mucho más recursos que los demás tipos de servicios, ya que se necesita una gran cantidad de esfuerzo, con respecto a horas de trabajo, costos e imprevistos que pueden surgir a raíz de esto. Resulta ser el que más renta genera.

Bodyshopping: Este se desarrolla mediante la subcontratación de profesionales, donde Soaint envía parte de su personal o contrata personal nuevo para ejercer ciertas funciones de manera fija por un periodo de tiempo (2 o 3 años en promedio), a la empresa cliente.

Si se recurre a contratar personal nuevo, este es contratado a plazo indefinido mediante el departamento de Reclutamiento y Selección.

Una vez terminado el proyecto, el profesional será asignado a otro lugar. En este caso, la cantidad de recursos a utilizar es menor, por lo que el esfuerzo resulta menor, al igual que el margen.

Licencias: Finalmente existe un tercer tipo de servicio que es la venta de licencias, lo cual consta de un ingreso transaccional del cual se margina una cantidad mínima. Este tipo de servicio resulta meramente estratégico, para abordar nuevos clientes y fidelizar antiguos.

Análisis de industria

La industria, en general, comprende que la transformación digital en las empresas es una necesidad. Sin embargo, no es un proceso fácil de llevar a cabo. Las empresas deben reorganizar sus métodos de trabajo y estrategias, en general, para obtener más beneficios, a partir de la digitalización de procesos y la implementación dinámica de las nuevas tecnologías. Es un proceso disruptivo, cuya implantación debe ser personalizada y adecuada al ritmo de cada compañía.¹

A nivel global, la tendencia indica que la industria de las empresas que proporcionan servicios de transformación digital y TI está en crecimiento y no se ven afectadas directamente por la situación económica del país, sino más bien por el tamaño y robustez de las organizaciones a las cuales se les presta servicios. Los mercados tecnológicos de más rápido crecimiento no siempre necesitan un entorno económico rico para crecer.

TABLA N° L: Pilares de la oferta de Soaint.

ARQUITECTURA EMPRESARIAL	MIDDLEWARE	COSTUME EXPERIENCE
<p>Cuyo objetivo en las organizaciones es poder flexibilizar y alinear las estrategias de negocio y de TI en una capacidad común, para ello se aplicarán las mejores prácticas planteadas por TOGAF y otros organismos reguladores como Open Group y Oasis.</p>	<p>Cuyo objetivo es ser el eje de flexibilidad y del desacoplamiento tecnológico de una organización, es el bloque que agrupa de una manera integrada (a través del concepto de Arquitectura) los diferentes conceptos como Portal, BPM, SOA, ECM, BigData, Seguridad entre otros.</p>	<p>Cuyo objetivo en las organizaciones es transformar su estrategia de relación con clientes y ciudadanos aplicando modelos de omnicanalidad y estrategias orientadas a la nube, así como la utilización de las redes sociales como nueva herramienta/canal de comunicación y obtención de información.</p>

Fuente: Elaboración propia.

1 Sonia Duro Limia, josefacchin.com

En 2017, Argentina reportó un crecimiento de la industria de 14,2% (IDC, 2018). Esto denota la importancia de contar con clientes que sean del ámbito público, los cuales se consideran más solventes en el tiempo. En épocas complejas de la economía, el sector público es quien potencia la inversión y el gasto en estos términos, beneficiando a este tipo de empresas que trabajan con ellos.

¿Qué están planeando las compañías tecnológicas para 2019? Más del 38% pretende introducir nuevos productos y servicios, y el 24% prefiere centrarse en mejorar los existentes. Solo el 8% no tiene planes futuros previsibles, (CompTIA, 2019). Las cifras muestran que esta industria tiene serios desafíos en términos de innovación y planificación de nuevos proyectos. Quienes finalmente perdurarán en la industria serán las compañías que tengan claro sus próximos objetivos estratégicos, y trabajen más eficientemente en lograrlos.

Las grandes empresas tienen 10 veces más probabilidades de adoptar una tendencia tecnológica emergente, en comparación con las empresas de menor escala (Spiceworks, 2019). Las compañías más grandes, sin duda, tienen la mayor parte del poder (y el dinero), cuando se trata de aprovechar al máximo las últimas tendencias en tecnologías de la información. Esa influencia se extiende a través de todas las innovaciones. Por ejemplo, el tipo de cliente a nivel global de una empresa de tecnología, corresponden a un 9% de pequeñas y medianas empresas, mientras que las empresas con más de 5.000 empleados son mucho más receptivas a las TI, representando el 25%.

A nivel nacional, en la industria TI existen cerca de 5.000 empresas operando en Chile. Todas ellas, de distinto tamaño (Tienda Digital, 2019), ofrecen los servicios de consultoría de TI, implementación de sistemas de gestión y otras líneas de producto, dentro del rubro de las tecnologías de información.

Esta es una industria en constante movimiento, que para poder crecer en un mercado con bastante competencia sus pilares se fundamentan en la vanguardia tecnológica, agilidad en los procesos al establecer relaciones de negocio y claridad en el valor entregado por las organizaciones creadoras de soluciones tecnológicas en TI.

En este sentido, SOAInt ha buscado diferenciarse en el perfeccionamiento de la arquitectura de TI y soluciones de negocio de transformación digital, servicio que la empresa pretende sea la principal fuerza de venta, debido a su alto margen y rentabilidad en el tiempo.

De igual manera, este servicio atrae a clientes (empresas) de mayor tamaño, las cuales son más atractivas. En esta industria, trabajar

con clientes de cierto tamaño e historia genera un efecto positivo, en términos reputacionales, transformándose en una variable importante que consideran los futuros clientes.

Partners tecnológicos de Soaint

Para Soaint, al abordar los proyectos, es imprescindible contar con acuerdos sólidos y estables con proveedores que dispongan de la tecnología necesaria y aporten la permanente puesta al día en las tendencias que demanda el mercado. El grupo de empresas tiene una larga experiencia de cooperación con partners tecnológicos de primera línea, entre ellos destacan IBM, Redhat, Oracle, Intellinx, Mega, Salesforce, entre otros.

Equipos

a. Equipo corporativo de Soaint (Colombia)

El equipo corporativo de Soaint está compuesto por un director que dirige un departamento, en las oficinas distribuidas a nivel mundial. Todos en conjunto están a cargo de definir objetivos, diseñar la estrategia de la empresa y tomar decisiones con respecto a su desarrollo, entre otras funciones. De manera particular, cada director es responsable de velar por el correcto funcionamiento de su área en todas las sucursales, mediante la constante comunicación. Del mismo modo, le corresponde transmitir la estrategia definida a sus pares de cada sucursal, por medio de eventos kick-off (reuniones anuales), videoconferencias y visitas periódicas, además de apoyar a sus filiales en periodos críticos, enviando profesionales desde la casa matriz.

SOAInt declara:

Misión: Continuar siendo la empresa líder en las nuevas tendencias tecnológicas, orientadas a la modernización IT de las empresas y alinearlas con las estrategias del negocio.

Visión: Convertirse en el referente número uno en estrategias de modernización e innovación en el ámbito de procesos y TI, en los mercados emergentes.

Valores: SOAInt ha apostado fuertemente en mantener y potenciar el compromiso, la responsabilidad, la dedicación, y la identificación, en todos y cada uno de los empleados de la organización. ("Quiénes somos - Soaint", 2019).

Este año Soaint Corp. decidió fortalecerse aún más en la dimensión de desarrollo e implementación de TI. En esta línea, se pretende

que el servicio de proyectos cerrado quede posicionado como el servicio líder y estrella de la organización, puesto que es el que adhiere mayores desafíos en términos de innovación, desarrollo de habilidades y aprendizaje.

Además, este es el servicio más valorado por el mercado y que genera mayores beneficios económicos para Soaint.

El gerente general de Chile es un representante del equipo corporativo, denominado country manager quien supervisa las labores de cada departamento y vela por el cumplimiento de los objetivos y declaraciones estratégicas.

b. Departamento Comercial Soaint Chile

El departamento Comercial se divide de igual forma en dos sectores: uno privado y otro público. En cada uno de ellos, trabajan tres personas. Un vendedor de cada sector ejerce el rol de líder, quien debe dar cuenta, en primera instancia, a la gerencia de Chile, pero principalmente depende del director del área comercial, quien se encuentra físicamente en Colombia.

Para más detalles de la diferencia entre los sectores, en base a los distintos tipos de clientes con los que cuenta Soaint Chile, se dispone de la Tabla N°2.

El objetivo principal del departamento es la maximización de los ingresos, para lo cual tienen una meta anual de USD 7.000.000, distribuida trimestralmente de manera estratégica (por la temporalidad), con el fin de capturar de mejor manera el rendimiento de los vendedores a lo largo del año, exigiéndoles mantener un margen del 25%, aproximadamente, según EBITDA.

Esta meta se divide proporcionalmente entre los seis vendedores del departamento Comercial. En caso de cumplir su meta individual, el vendedor se adjudica entre un 3% y un 5% de los ingresos totales que generó durante el año, dependiendo del margen de cumplimiento.

Los indicadores del departamento son los siguientes:

- Porcentaje de cumplimiento de la meta, tanto anual como trimestral, siendo evaluado semanalmente
- Cumplimiento de la meta es medido en EBITDA (margen del 25%)

El proceso de venta de una propuesta se puede dividir en tres partes: descubrimiento, convencimiento y negociación.

TABLA N° 2: Comparación de clientes sector privado y público.

	Sector público	Sector privado
Tiempo promedio de lograr una venta	Generalmente mayor, dado que el proceso de adjudicarse un nuevo cliente se realiza, mediante concurso público, y los procesos son más burocráticos.	Es más rápido establecer una negociación y concretar una venta, debido a la mayor cantidad de empresas dispuestas a invertir en tecnología, por lo que los procesos son menos burocratizados.
Probabilidad de encontrar un nuevo cliente	Es menos probable, dado el proceso de concurso por el cual deben pasar para ganar la licitación	Depende de la situación económica del país. Si Chile se encuentra en un período de estancamiento económico es mucho más difícil encontrar un nuevo cliente.
Costos variables	Generalmente son iguales a los costos que se incurrirán para una empresa privada de tamaño similar, y se cumplen los presupuestos establecidos en un comienzo	Similar a los del sector público, pero existe una mayor probabilidad que ante alguna contingencia, modifiquen un proyecto o simplemente lo cancelen.
Ingresos en el corto plazo	Debido al tiempo que se demora la negociación, los proyectos ejecutados en este sector no generan mayores ingresos a corto plazo.	Generan mayor liquidez, principalmente en proyectos de menor complejidad
Ingresos en el largo plazo	Más solventes en el largo plazo.	Es mucho más variable en el largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

El descubrimiento es el momento en el que el vendedor conoce a un potencial cliente e identifica una oportunidad de negocio, lo que ocurre, principalmente, en las necesidades requeridas por una empresa cliente. Esta se concreta a través de reuniones, dando paso a la etapa de convencimiento, donde se planifica una propuesta de venta concreta para el cliente, en base a las necesidades identificadas, y pasar a la posterior negociación. En esta etapa, se actualiza la propuesta de acuerdo al parecer del

cliente, y comienza la negociación del alcance, el presupuesto y los plazos estimados para llevar a cabo la propuesta.

Actualmente, los ingresos de Soaint se distribuyen de la siguiente manera, entre los tres tipos de servicios ofrecidos:

- 31% venta de licencias, 55% en bodyshopping y un 14% en proyecto cerrado.

c. Departamento de Operaciones Soaint Chile

En este departamento, es donde se concentra la fuerza laboral de Soaint. Aquí trabajan cinco tipos de profesionales, los cuales se describen a continuación:

1. Jefe de proyecto: Persona a cargo de cierto número de proyectos (bodyshopping o proyecto cerrado). Este se encarga de planificar, monitorear y apoyar la ejecución de los proyectos.
2. Arquitecto de TI: Es quien da la propuesta técnica y económica, muchas veces en un periodo corto de tiempo. En él, recae la responsabilidad de realizar una traducción de las necesidades que expresa un cliente hacia una solución técnica preliminar.
3. Desarrolladores: Programadores a cargo de desarrollar la herramienta o servicio solicitado por el cliente. Cuentan con un alto conocimiento técnico.
4. Diseñadores UX/UI: Encargados de diseñar e implementar la interfaz del usuario con el objetivo de generar una buena experiencia del sistema.
5. Analistas QA: Personal a cargo de crear y analizar el plan de pruebas, además de apoyar en el mejoramiento del sistema.

En este sentido, Soaint busca siempre trabajar con el personal más capacitado para el desarrollo de los servicios que entrega, utilizando un exigente proceso de selección, que permita verificar efectivamente la calidad de los ingenieros y desarrolladores que trabajan con ellos.

A diferencia del área comercial, ellos no se separan por el tipo de cliente, pero sí se clasifican entre operadores de planta y trabajadores externos. Los primeros están abocados a trabajos de proyecto cerrado y licencias, mientras que los segundos se encuentran principalmente, en los proyectos de bodyshopping. De igual manera, existe la posibilidad de la rotación interna. Bajo este sistema, los trabajadores de planta pueden comenzar a realizar labores de bodyshopping, o viceversa, dependiendo de la contin-

gencia y las necesidades del negocio, incluso pudiendo trabajar, a veces, en más de un proyecto de manera paralela y remota.

El objetivo del departamento es minimizar los costos, y mantener la eficiencia como principio fundamental, para lograr los resultados esperados, tanto para la organización como en el caso de los clientes.

En este sentido, al departamento lo miden únicamente mediante el índice de desempeño de costos (CPI) y el índice de desempeño del cronograma (SPI). El primero mide la eficiencia del uso de recursos. Un CPI mayor a 1 indica que el valor del trabajo cumplido es mayor que la cantidad de recursos usados en el proyecto. Un CPI menor a 1 indica que el valor del trabajo completado es menor al de los recursos gastados².

Por otro lado, el SPI mide la eficiencia del trabajo y el progreso de un proyecto, comparando el trabajo real realizado y el trabajo planeado del proyecto. Si el SPI es mayor o igual a 1, el proyecto está exactamente ajustado al cronograma. Un SPI mayor a 1 indica que el proyecto marcha antes de lo previsto; mientras que un SPI menor a 1 indica que el proyecto está retrasado³.

Sin embargo, estos índices son utilizados sólo como forma de medición, y el cumplimiento de estos no adhiere un incentivo ni compensación de ningún tipo.

Existe una alta rotación de personal junior, los cuales en promedio permanecen entre dos y tres años en Soaint. El riesgo, principalmente, recae en los empleados de bodyshopping, donde Soaint se ve expuesto a que los operadores que van a trabajar con empresas externas, se queden trabajando posteriormente en ella de forma interna. Para tratar de mitigar este riesgo, el área de reclutamiento y selección establece cláusulas y condiciones al momento de contratar a los operadores.

En la etapa de convencimiento de una venta, el área de operaciones integra un empleado al proceso de negociación, cuyo proceso es gestionado por el área comercial. Este empleado se denomina preventa, quien, generalmente, desarrolla sus labores como archi-

2 El CPI se calcula entre el valor obtenido del trabajo realizado, que es dividido entre el costo real del trabajo realizado. El CPI para proyectos gubernamentales es calculado, dividiendo el costo presupuestado del trabajo realizado y el costo real de trabajo realizado. (Wordpress, 2016).

3 El SPI se calcula dividiendo el trabajo actual realizado y la cantidad de trabajo planeado. Para proyectos gubernamentales, el SPI se calcula dividiendo el costo presupuestado de trabajo realizado y el costo presupuestado de trabajo agendado. (Wordpress, 2016).

tecto en el área de operaciones. Este debería distribuir su tiempo de trabajo de la siguiente manera: un 50% va a disposición del área comercial y un 50% al área de operaciones.

En el período de convencimiento, el preventa se ocupa principalmente de presentar y cotizar una propuesta que será ofrecida al cliente, la cual contiene un desarrollo más acabado y técnico que lo presentado por el vendedor en el proceso de descubrimiento. Sin embargo, su único jefe sigue siendo el gerente de operaciones de Soaint Chile.

El área de operaciones comienza sus labores en su totalidad, al momento de cierre de un negocio gestionado por el área comercial.

IV. Problema

En períodos anteriores, la organización ha tenido ciertas situaciones de conflicto y tensiones, en términos financieros, gestión y desempeño óptimo de los trabajadores de Soaint Chile, que han dificultado el correcto funcionamiento del negocio.

Luego de la integración de nuevas personas en los cargos de gerencia, estos han notado que Soaint Chile se encontraba desfasado en alternativas de soluciones tecnológicas e innovación, respecto al mercado y su par de Colombia. Los directivos estiman que se trataría de un desfase equivalente a dos años, aproximadamente. Este evento explicaría los bajos rendimientos y la disminución de su presencia en el mercado, durante este período. De igual manera, piensan que justificaría la mayor presencia (en la fuerza de ventas) de aquellos servicios que son menos exigentes, en términos de innovación y desarrollo tecnológico, como lo es la venta de licencias y el bodyshopping. El gerente de Operaciones argumenta que les estaba resultando demasiado costoso realizar capacitaciones y gestionar procesos de actualización de tecnologías, mientras tenían que trabajar en el desarrollo de proyectos. Por esta razón, prefería tener a la fuerza laboral ocupada en las labores propias del negocio.

En otro ámbito, desde la gerencia y el equipo corporativo no están del todo conformes con los resultados de las ventas de proyectos cerrados. Esperan que tomen mayor presencia dentro de la estructura de ventas que existe actualmente en Soaint Chile, ya que potenciar este servicio les permitiría conseguir mejores resultados financieros a largo plazo. Además, pronostican que estos proyectos permitirían generar un mejor posicionamiento de Soaint en la industria nacional, pudiendo ser más solventes en el tiempo. Desde el área de comercial, argumentan que los riesgos de no concretar una venta de proyecto cerrado son altos en compara-

ción al riesgo suscrito con la venta de los otros servicios y que su rendimiento, efectivamente, está cumpliendo con las expectativas de las metas que se les asignan, tras contar con la confianza del director del área de comercial de Soaint. Él en lo personal permite la libertad de acción para distribuir sus ventas, según el criterio de los mismos vendedores. Los vendedores actualmente se sienten cómodos potenciando la venta de bodyshopping, ya que, sumado a algunas ventas de proyecto cerrado, les permite establecerse en la cuota del 35% de margen bajo EBITDA.

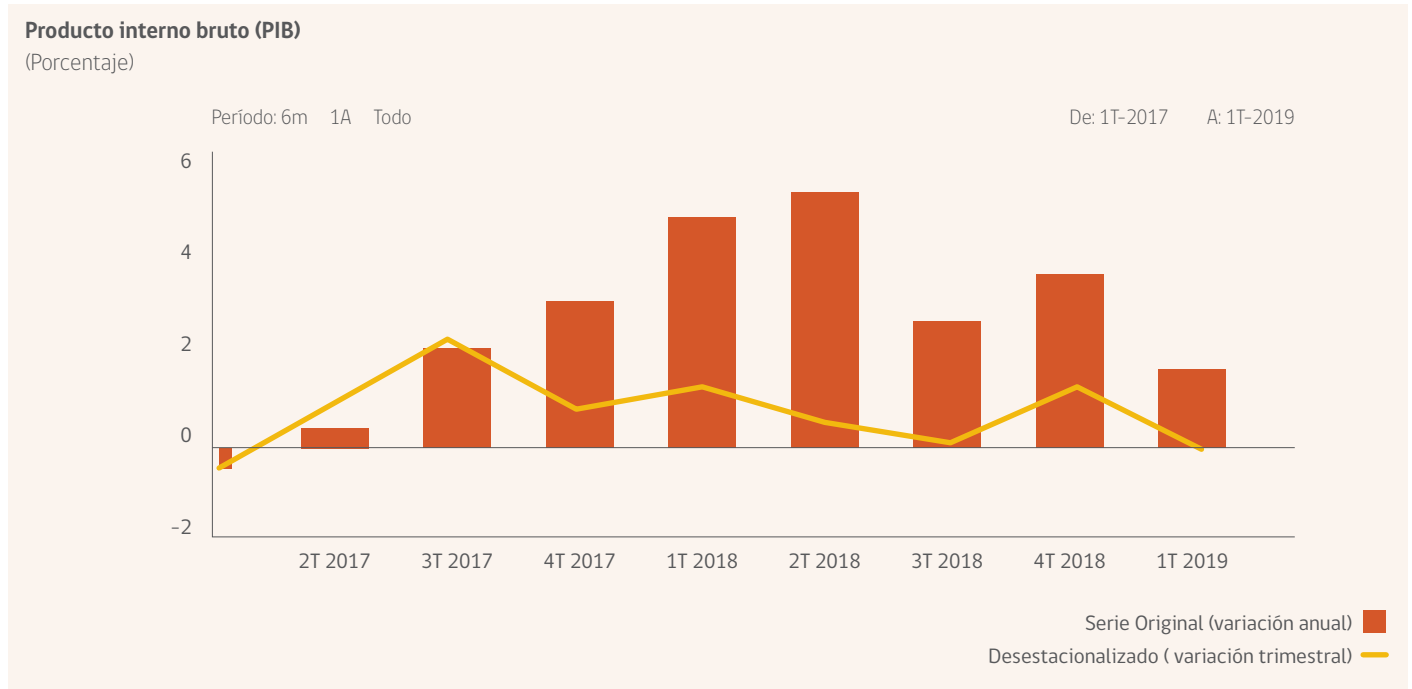
Por otro lado, el departamento Comercial ha tenido conflictos con el departamento de Operaciones y viceversa. Según comentan los líderes del departamento Comercial de ambos sectores, han tenido problemas en lo que respecta a la disponibilidad del preventa, ya que este ha manifestado en diversas oportunidades su preferencia a trabajar en proyectos en curso. Esto se debe a que, actualmente, está superando con creces el estándar de distribución de horas laborales que normalmente dedica al área de operaciones, por lo que está optando por disminuir las horas que ocupa trabajando en preventa, para comercial.

Por otro lado, el gerente de Operaciones comenta que los proyectos en curso requieren de una gran cantidad de horas hombre, en lo que respecta a los arquitectos de TI. Estos recurren al preventa para avanzar en los proyectos, ya que la contratación de otro arquitecto sería más costoso. Lo anterior ha provocado que el departamento Comercial no pueda presentar propuestas a tiempo y estas se estanquen o no se lleven a cabo. De igual manera, se han dado casos en los cuales terminan subestimando el costo real de los proyectos, generando un menor margen, e incluso pérdida en las situaciones más críticas.

En el período de convencimiento, el preventa se ocupa principalmente de presentar y cotizar una propuesta que será ofrecida al cliente, la cual contiene un desarrollo más acabado y técnico que lo presentado por el vendedor en el proceso de descubrimiento.

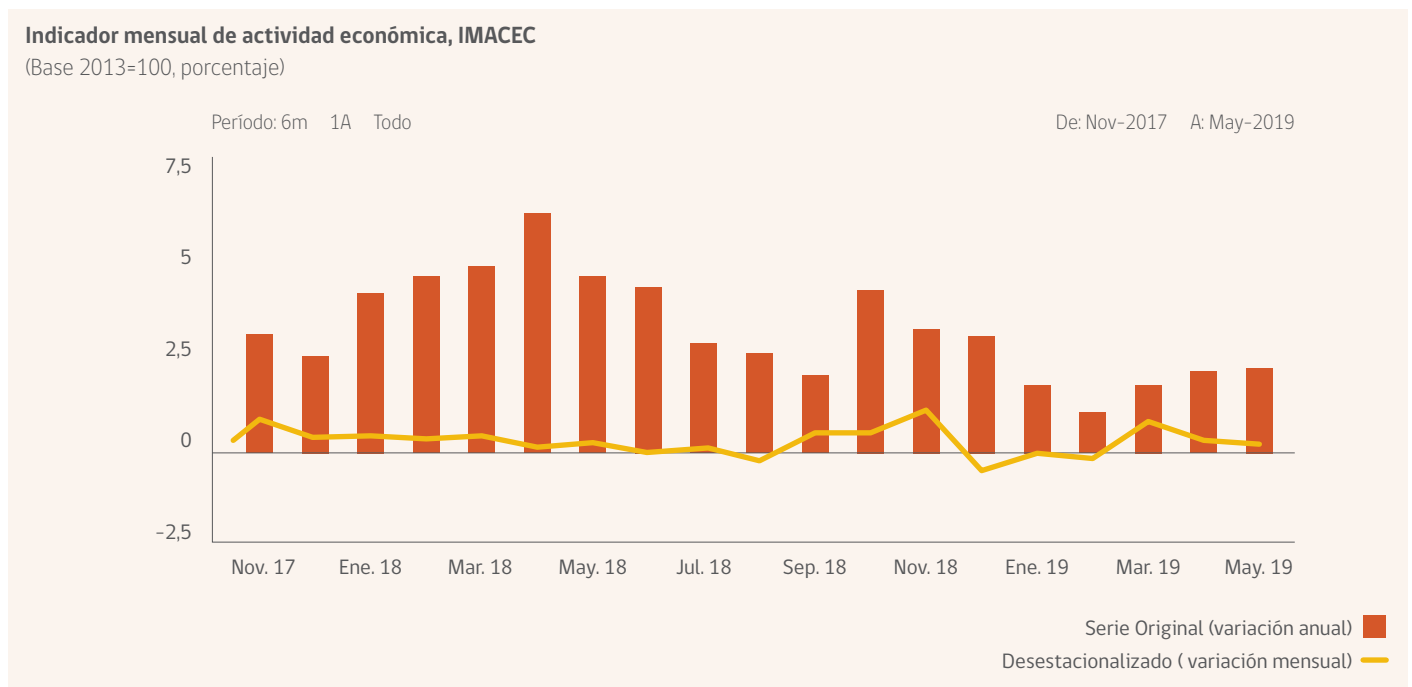
V. ANEXOS

ANEXO 1: Gráfico histórico Producto Interno Bruto (%), Chile.



Fuente: Banco Central

ANEXO 2: Gráfico histórico IMACEC (%), Chile.



Fuente: Banco Central

Notas de enseñanza

Síntesis del caso

En el caso, se aborda la problemática de una sucursal en Chile de una empresa transnacional consultora de TI y transformación digital llamada Soaint. Esta empresa se desenvuelve en una industria que requiere agilidad, en lo que respecta a la innovación y vanguardia tecnológica, por la naturaleza de los servicios que ofrece. En relación a la empresa, la estructura organizacional de Soaint corresponde a una matricial, cuyas unidades relevantes, para este caso, corresponden a los departamentos de Operaciones, Comercial, gerencia y directivos.

El principal problema recae en la implementación y transmisión de la estrategia; así como de sus lineamientos organizacionales, lo que, sumado a los intereses propios de cada departamento, termina generando conflictos a nivel operacional, repercutiendo en las distintas áreas de la empresa.

Tema académico

El caso puede ser utilizado en cursos introductorios de Control de Gestión, Planificación Estratégica, Gestión de Tecnologías de Información, y Diseño Organizacional de estudiantes de pregrado y diplomados.

Objetivos de aprendizaje

- Capacidad de identificar dónde es necesaria la utilización de mecanismos de control.
- Reconocer la necesidad de los incentivos, cuestionar su aplicación actual en el área comercial, y su inexistencia en operaciones.
- Comprender la naturaleza del tipo de profesionales que trabaja en Soaint; así como conocer las diferencias existentes entre los vendedores de comercial, los ingenieros y desarrolladores, y el peso relativo de cada área para lograr la propuesta de valor. Todo ello para que las tareas realizadas sean medidas y evaluadas con mejores herramientas.
- Identificar los problemas existentes en la gerencia y equipo directivo, que impiden la comunicación de los objetivos estratégicos a las líneas de trabajo inferiores, como es el caso de Soaint Chile. Se debe hacer notar las posibles consecuencias de esto.
- Comprender la designación y funcionamiento de un centro de costos, ingresos o beneficios.

Lecturas que podrían facilitar la lectura del caso

Anthony y Govindarajan, (2008). Sistemas de Control de Gestión. Madrid: McGraw- Hill/Interamericana de España, cap 12, pp. 513-535.

Caprile, A., (2017). Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas Prácticas para su Diseño. Santiago, Chile Revista Contabilidad y Sistemas, 1er. Semestre

Kaplan y Norton, (2008). Desarrollo de la Estrategia. The execution premium (57-94). Barcelona: Harvard Business Press.

Kaplan y Norton, (2004). Mapas estratégicos. Barcelona: Harvard school publishing corporation, cap.2, pp. 57-91.

Kaplan y Norton, (1997). El cuadro de mando integral: (The balanced scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, cap 1 y 2, pp. 12-58.

William G. Ouchi, (Sep., 1979). Management Science, A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, Vol. 25, No. 9, pp. 833-848.

Actividades de aprendizaje

En pareja, realizar un informe respecto del caso. Se sugiere incorporar las preguntas detonantes, para que los alumnos propongan mecanismos de Control de Gestión, que aborden las oportunidades de mejoras de procesos, servicios y problemas de transmisión de la estrategia presente en el caso. Además, se pide diseñar un cuadro de mando integral, seguido de la realización de un esquema de incentivos, para el gerente de Operaciones y el departamento Comercial. Los alumnos deben evaluar la precisión y congruencia del esquema.

El principal problema recae en la implementación y transmisión de la estrategia; así como de sus lineamientos organizacionales, lo que, sumado a los intereses propios de cada departamento, termina generando conflictos a nivel operacional, repercutiendo en las distintas áreas de la empresa.

Proponer la lectura del caso antes de la realización de una clase, para fomentar su discusión durante la clase. Sugerimos que el profesor guíe el contenido en torno a las preguntas detonantes, y que los alumnos puedan relacionar el caso con las lecturas y el objetivo del ramo cursado.

Control de lectura: Proponer un control de lectura, en el cual el caso sirva de complemento para el análisis de las lecturas de A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, Ouchi. (1979), junto con el artículo de Indicadores Clave de Desempeño, Caprile. (2017).


Proponer la lectura del caso antes de la realización de una clase, para fomentar su discusión durante la clase. Sugerimos que el profesor guíe el contenido en torno a las preguntas detonantes, y que los alumnos puedan relacionar el caso con las lecturas y el objetivo del ramo cursado. Se espera que los alumnos conecten los conceptos de la transmisión de la estrategia con el diseño organizacional y, por otro lado, los términos de la medición y evaluación de los departamentos descritos en el caso.

Preguntas detonantes:

- ¿Por qué el gerente de operaciones no ejerce mayores esfuerzos en términos de la innovación y capacitaciones, para mantener a la empresa a la vanguardia tecnológica?
- ¿Cuál es el principal problema que está presente en el área comercial?, ¿es correcta la relación del director del área comercial con los líderes de los departamentos comerciales de Soaint Chile?
- ¿Cómo se puede medir el objetivo de estar a la vanguardia de las tendencias de TI?, ¿de qué manera se puede lograr estar a la vanguardia a nivel tecnológico?, ¿son las capacitaciones un hecho esencial? y ¿qué indicadores se podrían utilizar?
- ¿Están bien aplicados los incentivos del departamento comercial?
- ¿Es perjudicial que el gerente de Operaciones y los empleados de operaciones no tengan un esquema de incentivos?
- ¿Sería beneficioso un cambio en el diseño organizacional, para el cumplimiento de la estrategia?, ¿qué cambio realizaría?
- ¿Sería beneficioso mover al preventa del departamento de Operaciones al Comercial?
- ¿Se está transmitiendo de manera correcta la estrategia en Soaint Chile?

Agradecimientos

En esta empresa, contamos con el apoyo de Fernando Valenzuela, quien es gerente general de la filial chilena; Pamela Campos, quien desarrolla el rol de gerencia en Finanzas; Nataly Perilla, actual encargada del departamento de Recursos Humanos; Claudio Rodríguez, quien es subgerente del departamento de Operaciones y David Moreira, quien es encargado del departamento Comercial en el sector privado.

Agradecemos a las personas mencionadas y a Soaint en su conjunto por la disposición a colaborar en la realización de este trabajo. 

Referencias

- CompTIA. (2019).** Industry overview. En IT industry outlook 2019 (pág.26). www.CompTIA.org.
- IDC. (2018).** Worldwide ICT Spending Including New Tech Expected to Exceed \$5.6 Trillion in 2021, According to New IDC Black Book. 16 de abril, 2018, de IDC Sitio web: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43737918>
- Spiceworks. (2019).** The State of IT 2019. 2019, de Spicework Sitio web: <https://www.spiceworks.com/marketing/state-of-it/report/future-tech/>
- Quiénes somos - Soaint. (2019).** Recuperado el 20 de julio del 2019, de http://www.soaint.com/quienes_somos/
- Tienda Digital. (2019).** 299 Empresas de TI Presentes en Chile. 4 de noviembre, de <https://tienda.digital/2018/04/11/299-empresas-de-ti-presentes-en-chile/>
- Wordpress. (2016).** ¿Que es un CPI Y SPI?. 20 de abril, de Wordpress.com Sitio web: <https://admproblog.wordpress.com/2016/04/20/analisis-de-valor-generado-cpi-y-spi/>