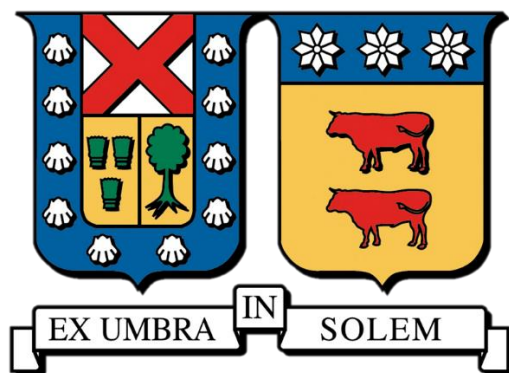




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

**PROPUESTA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SOSTENIBLE PARA LAS
MIPYMES. CASO CHILE.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR
JAVIER ESTEBAN TRONCOSO GAMONAL

PROFESOR GUÍA
LIONEL VALENZUELA

SANTIAGO DE CHILE, 16 ENERO, 2022

1. Agradecimientos

Quisiera reconocer, mediante estas palabras, a todos quienes formaron parte de este camino universitario, profesores, compañeros y amigos, quienes con su enseñanza, gestos y palabras de apoyo, me permitieron aprender y avanzar en el logro de mis metas para dar termino a esta etapa universitaria.

Agradezco a toda mi familia, en especial a mis padres, Gladys y Jaime y mi hermana Denisse, quienes siempre han estado conmigo y estarán para darme lo necesario, brindándome los valores que definen quien soy y apoyándome en cada momento de mi vida, siendo testigos del tremendo esfuerzo que he puesto, sin rendirme, para conseguir mis objetivos.

También, mi reconocimiento a quienes estuvieron desde el primer momento, en las situaciones más complejas que tuve en la universidad y cuando más necesité ayuda para superar las dificultades, estos fueron los primeros en darme la mano.

¡Muchas gracias a todos!

2. Índice

1. Agradecimientos	2
2. Índice.....	3
3. Resumen Ejecutivo	5
4. Introducción.....	7
5. Problema de investigación	9
6. Objetivos	14
6.1 Objetivo General.....	14
6.2 Objetivos Específicos	14
7. Estado del arte	15
7.1 Origen de la estrategia y administración estratégica	15
7.2 Planificación estratégica	16
7.3 Planificación de estrategias: Gestión estratégica sostenible en Pymes de Brasil	21
7.4 Planificación estratégica en las Pymes caso Rumania	23
7.5 Estrategias de innovación, Networking en Pymes.....	24
7.6 Transformación digital en Pymes	27
7.7 Definición de Pymes	28
7.8 Programas del gobierno en apoyo a las Pymes	29
7.8.1 Financiamiento	30
7.8.2 Re-Emprendimiento	31
7.8.3 Inyección de liquidez	31
7.8.4 Programa digitaliza tu Pyme.....	32
7.9 Efectos de la pandemia sobre las empresas.....	32
8. Metodología de la investigación	36
8.1 Diseño de la investigación	36
8.2 Método de recolección de datos	36
8.3 Diseño de muestreo.....	39
8.3.1 Grupo objetivo	39
8.3.2 Técnica de muestreo	39
8.3.3 Tamaño de la muestra.....	40
8.4 Herramientas de análisis	40
9. Resultados	42

9.1	Análisis descriptivo de los encuestados.....	42
9.1.1	Antecedentes generales.....	42
9.1.2	Planificación estratégica formal	44
9.1.3	Capacidad de innovación/Transformación digital de las empresas.....	52
9.1.4	Entorno dinámico y contexto de pandemia de Covid-19.....	55
9.2	Pruebas de Chi-Cuadrado	60
10.	Propuesta metodológica de planificación estratégica para las MiPymes	64
10.1	Cadena de valor de Porter	65
10.2	FODA	66
10.3	PESTEL	67
10.4	Metodología OKR	67
11.	Conclusiones	72
12.	Limitaciones	79
13.	Referencias	81
14.	Apéndice	85

3. Resumen ejecutivo

Actualmente, son cada vez más las personas que se motivan por emprender, comenzando con una idea o la solución a un problema, que luego se transforma en un negocio, permitiéndoles obtener distintos beneficios. Sin embargo, estas empresas cuando se encuentran en etapas tempranas, de crecimiento o madurez, enfrentan diferentes dificultades en la gestión de sus negocios, entre las que se encuentran: la falta de financiamiento, no poseen el conocimiento necesario, no están capacitados ni tienen disponibilidad de tiempo. Estas empresas desarrollan sus negocios en entornos dinámicos y contingentes, lo cual puede afectar su gestión y llevarlas a un posible riesgo de quiebra, tal es el caso de la presente pandemia de Covid-19 que provocó una disminución de la actividad económica del país por las cuarentenas.

Este estudio se enfoca en la planificación estratégica formal que desarrollan las empresas, como una herramienta metodológica que mejora la gestión de las MiPymes, permitiéndoles anticiparse a los cambios y propiciando la sostenibilidad en el tiempo.

Una vez que se revisaron diferentes investigaciones y modelos al respecto, se planteó realizar un trabajo de campo por medio de una encuesta guiada, para conocer de forma descriptiva las características que identifican a las empresas, su experiencia entorno a la planificación estratégica formal, la capacidad de innovación e incorporación a la transformación digital y el contexto contingente de la pandemia de Covid-19. Por medio de un muestreo por conveniencia, se realizaron un total de 32 encuestas, enfocándose en el público objetivo que corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas.

Entre los hallazgos que se destacaron en el trabajo de campo, se evidencia una paridad (50%) entre las empresas que realizan planificación estratégica formal y quienes no, pero que elaboran una planificación no escrita. Ante la existencia de distintas herramientas de análisis y sistemas de

gestión, hay un cierto desconocimiento y simplificación del proceso de planificación por parte de las empresas, sin embargo, se identificaron, principalmente, las siguientes herramientas: factores claves de éxito, cadena de valor, análisis PESTEL, FODA y benchmarking. Asimismo, en cuanto a los sistemas de gestión, la mayoría utiliza indicadores KPI y sistemas ERP.

Se evidenció que las MiPymes encuestadas han desarrollado la transformación digital en sus negocios y han incorporado distintas tendencias como las redes sociales, la implementación de empresas de delivery, E-Commerce y redes con otras empresas. Esta innovación implica que estas empresas hayan tenido que cambiar sus modelos de negocios, otorgando mayores habilidades y recursos para su crecimiento.

Por otro lado, poniendo en contexto a la pandemia de Covid-19, las dificultades para estas empresas han sido variadas, entre las que se encuentran: problemas logísticos, disminución en ventas de bienes/servicios, cierre temporal de local/empresa y el financiamiento. Para esto, el gobierno dispuso de distintos programas en apoyo a las Pymes con el plan levantemos tu pyme, inyección de liquidez, entre otros.

En base a los resultados y las distintas investigaciones revisadas, en este estudio se propone un sistema de planificación estratégica formal basada en la metodología OKR (objetivos y resultados claves), que consiste en una herramienta intuitiva y ágil, que se adapta a las necesidades de las MiPymes, a través de la ejecución de planes de acción y evaluación de resultados claves, para el cumplimiento de los objetivos propuestos. La metodología planteada busca generar participación de todos los miembros de una MiPyme, además, el proceso permite flexibilidad a los cambios y contingencias que presente el entorno, permitiendo así una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4. Introducción

La presente memoria que se desarrollará se encuentra orientada en la gestión de las MiPymes, las cuales tienen gran relevancia en el país, fomentando la obtención de distintos beneficios como la generación de empleos y el crecimiento económico. Sin embargo, en el desarrollo de estas empresas, pueden existir muchas dificultades, a las que se debe poner atención, y para esto, disponer de herramientas es fundamental para anticiparse y sobrevivir a los efectos del entorno.

La planificación estratégica es un proceso que por lo general, es elaborado por las grandes empresas en sus informes y memorias anuales, en los cuales se indican los objetivos y proyecciones que tienen hacia el futuro. De acuerdo a esto último, puede parecer un proceso complejo o robusto para las MiPymes, pero se considera una buena alternativa que les permita mejorar la gestión de estas empresas, indicándoles el camino para definir una estrategia a seguir y dar cumplimiento a los objetivos.

En este estudio se realizará una revisión de diferentes investigaciones y modelos, en relación con la planificación estratégica formal que llevan a cabo las empresas, identificando cada uno de los procedimientos de elaboración y evaluación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Asimismo, se enuncian distintos sistemas de gestión y herramientas de análisis, que ayudan a los dueños de estas empresas a tomar mejores decisiones.

Por medio de una investigación, se observará que el proceso de planificación estratégica esta relacionado con la innovación y la capacidad que tienen las empresas de cambiar su modelo de negocio. Cada vez son más las empresas que desarrollan e incorporan la transformación digital, ampliando los recursos e invirtiendo en prácticas innovadoras que contribuyan con la sostenibilidad.

Mediante un estudio estadístico, se mencionarán distintas tendencias digitales que han adquirido las MiPymes, permitiendo impulsar sus negocios.

Por otro lado, la pandemia de Covid-19 es un ejemplo de un entorno dinámico y contingente que no es posible evitar y para esto, las empresas deben estar preparadas para prevenir los efectos que puedan ocasionarles.

Por otro lado, el gobierno ha entregado diferentes programas de apoyo dirigidos a las pymes, cuyos beneficios se orientan en el desarrollo y la recuperación económica de estas empresas, las cuales han sufrido producto de la pandemia. De acuerdo con lo anterior, se presentarán algunos efectos y dificultades que han tenido las MiPymes, las cuales, debido a las cuarentenas impuestas, han disminuido su capacidad de funcionamiento.

Finalmente, por medio de un trabajo de campo se buscará realizar un análisis descriptivo de las empresas encuestadas, evidenciando sus características y su experiencia, respecto con la planificación estratégica formal, el desarrollo y capacidad de innovación/Transformación digital, el contexto de pandemia y entornos dinámicos en que se desempeñan. Posteriormente se planteará una propuesta metodológica de planificación estratégica que apoye la gestión de las MiPymes hacia la sostenibilidad en el tiempo. Esta metodología buscará adaptarse a las necesidades de estas empresas, facilitando el proceso de planificación estratégica que permita ordenar sus actividades y así orientar la estrategia a seguir.

5. Problema de Investigación

Durante los últimos años, se reconoce que la creación de emprendimientos ha impulsado la actividad productiva en los países, gran parte de este motor de crecimiento económico se encuentra en la creación y desarrollo de diferentes ideas para transformarlo en un negocio. Tal como se evidenció en la cuenta pública del ejecutivo 2019, un 98,6% de las empresas en Chile son de un tamaño menor, aportando con un 50,8% de los trabajos formales (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. 2019).

Estas empresas buscan ingresar en el mercado, con el fin de lograr maximizar beneficios por medio de ideas innovadoras en diferentes rubros. Los emprendedores mediante los recursos disponibles, creatividad e innovación que les caracteriza, comercializan sus productos y servicios dirigidos hacia los clientes, visualizando las oportunidades que presenta el mercado (Rodríguez, 2015).

En la actualidad existe gran iniciativa de las personas por comenzar a emprender y tener un trabajo por cuenta propia. De acuerdo con un diagnóstico descrito en el informe de la GEM Chile (2019), se indicó que un 58% de los chilenos tiene el deseo de comenzar a emprender dentro de los próximos 3 años, un aumento de un 9% respecto al reporte anterior, lo cual indica que existe una motivación de la población por emprender.

Además, en base a las estadísticas entregadas, un 37% de la población se encuentra en etapas iniciales del emprendimiento, donde algunos de los principales motivos para emprender son las dificultades para conseguir un trabajo con un 69% de los nuevos empresarios. Por otro lado, entre un 42%-46% se inclinaron hacia el emprendimiento con el fin de un prestigio o marcar diferencia en el mundo. Entre un 35%-41% se han iniciado como emprendedores con el motivo de poder obtener mayores sueldos de los que conseguirían siendo empleados y entre un 24%-34%

motivados por la tradición familiar (Universidad del Desarrollo, 2020). Estas últimas estadísticas muestran un panorama de las oportunidades laborales que los ciudadanos perciben ante las dificultades para encontrar un trabajo estable y también, por las necesidades que les surgen en el día a día.

Sin embargo, uno de los problemas principales que las MiPymes tienen que afrontar, al pasar a etapas de maduración y crecimiento, es la quiebra de los negocios y no conseguir una sostenibilidad en el tiempo.

En base al estudio de Brechas para el Emprendimiento en la Alianza Pacifico (2018), se enunciaron ciertos factores que podrían afectar a los emprendedores chilenos y que provocaría el cierre de sus empresas, tales como: Problemas financieros (financiamiento), disminución de las ventas, problemas con los socios, falta de conocimiento técnico y de mercado y poca disponibilidad de tiempo. Además, en la investigación se indicó que promover el conocimiento y dar mayores facilidades de financiamiento, podría evitar la quiebra de estas empresas.

Por otro lado, según indica la 6ta encuesta de microemprendimientos (2020), un 72,6% de los microemprendedores dicen no haber tenido una capacitación y no poseen una formación pertinente para poder desempeñarse en el negocio que realiza, un 14% lo ha realizado durante los últimos dos años y un 13,3% recibió capacitación hace más de dos años, estos datos podrían indicar dificultades en la gestión de los negocios, al no tener conocimiento, no disponer de herramientas ni prestar atención a ciertas situaciones tanto del entorno como de la administración misma.

En este contexto, se da importancia a tener herramientas que apoyen la gestión de los negocios y puedan evitar el fracaso temprano de las MiPymes, permitiéndoles un mayor desarrollo en el largo plazo. Por lo tanto, por medio de la planificación estratégica formal, se pretende dirigir

a estas organizaciones hacia una mejora en su desempeño y que así puedan cumplir sus objetivos propuestos.

En la actualidad, se sumó otro factor importante que ha tenido repercusiones en la economía de los países, este es el caso de la pandemia global de Covid-19. En este contexto, Chile ha tenido que afrontar la disminución de la actividad económica en los primeros meses de pandemia debido a las cuarentenas dispuestas por la autoridad, alcanzando su nivel más bajo en mayo de 2020, con una caída del 15,3% respecto al mismo mes del año anterior (Banco Central, 2020). En el último informe del Banco Central (2021) ante la recuperación económica, se indicó lo siguiente: “El Imacec de noviembre de 2021 creció un 14,3% en comparación con igual mes del año anterior”, la tasa de crecimiento alcanzada durante este periodo se debe a que se ha regularizado el comercio y los servicios, mejorando la situación económica de los hogares, así como también, por los retiros previsionales realizados. A continuación se muestra la variación del Imacec en diferentes periodos, evidenciándose una caída en el comienzo de la pandemia:

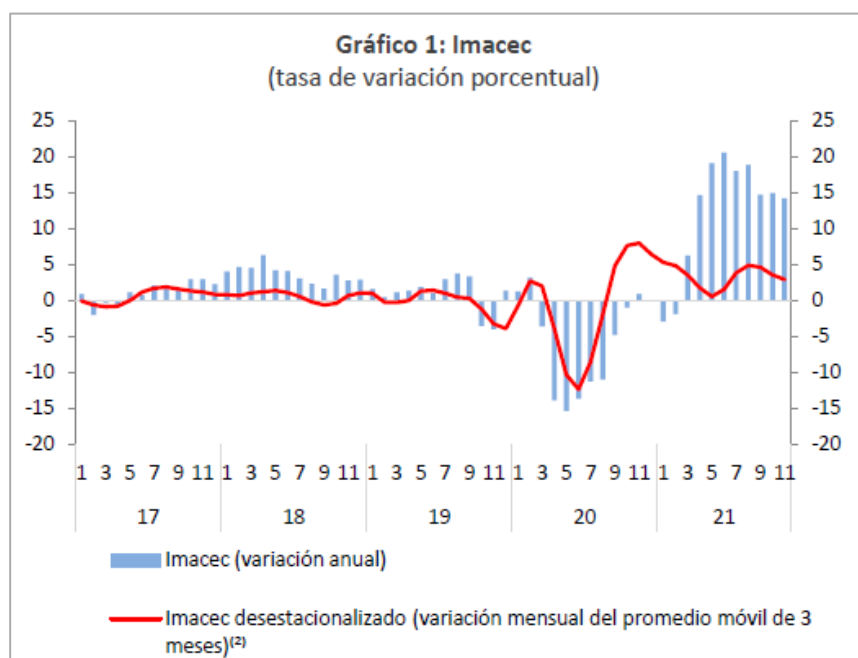


Gráfico 1: Variación porcentual del Imacec en distintos periodos (Banco Central, 2021).

Asimismo, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (2021), la tasa de desempleo viene disminuyendo, llegando al 7,5% durante el trimestre septiembre-noviembre 2021, debido a incremento de la fuerza laboral y de la actividad en los diferentes sectores de la economía chilena.

Por otro lado, las MiPymes han tenido que adaptar cada uno de los aspectos en sus negocios, en cuanto a las medidas sanitarias, gestión de operaciones, marketing, ventas, entre otras. Sin embargo, muchas de estas empresas no han logrado afrontar la crisis económica, dando lugar a cierres temporales o de quiebra de empresas como consecuencia de la contingencia del Covid-19 (Donthy & Gustafsson, 2020).

En el presente, el gobierno ha implementado distintos proyectos con el fin de reactivar la economía, específicamente enfocándose en las Pymes, las cuales han tenido una reducción de sus ingresos y por consiguiente, un aumento del desempleo en gran medida.

Por medio de proyectos de apoyo a las pymes, el presidente Sebastián Piñera, estableció medidas tributarias con el objetivo de inyectar liquidez a estas empresas y también, mediante el anuncio de nuevos bonos, subsidios y créditos, las Pymes podrán acceder a financiamiento que pueda ser un apoyo para afrontar los efectos del cierre de sus negocios y así auspiciar una pronta reapertura del comercio (Gobierno de Chile, s.f).

Además, mediante el programa “Digitaliza Tu Pyme”, se busca disponer de herramientas tecnológicas y capacitar a los negocios, con el fin de que estos puedan implementar las tendencias de comercialización, mejorando el desempeño de estas organizaciones, por medio de la transformación digital o digitalización (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, s.f).

Por lo tanto, ante las circunstancias, formalizar la planificación estratégica de las empresas les permite reaccionar y anticiparse al entorno cambiante en que se encuentran. De esta manera,

este proceso apoya la sostenibilidad de las MiPymes en el largo plazo, por medio de diferentes herramientas que mejoran la toma de decisiones y la gestión en sus negocios.

Finalmente, en este estudio se busca responder las interrogantes respecto a la gestión de las MiPymes y sus dificultades de desempeño, añadiendo los efectos del entorno, contingencia del covid-19, las diferentes herramientas de planificación y las nuevas tendencias de comercialización utilizadas por estas empresas. Algunas de estas preguntas son: ¿De qué manera la planificación estratégica permite la sostenibilidad de las MiPymes?, ¿Qué estudios se han desarrollado en torno a la sostenibilidad de estas empresas mediante la innovación?, ¿Cómo ha sido la evolución y aplicación de nuevas tendencias en la comercialización de productos y servicios?, ¿De qué manera ha impactado la contingencia del Covid-19 en el desarrollo de las MiPymes?, ¿Cuáles son las medidas propuestas por el gobierno y su efectividad para la recuperación económica? Por consiguiente, mediante un trabajo de campo, se responderán preguntas como: ¿Las empresas realizan planificación estratégica y cuánto es el tiempo de proyección?, ¿Qué ventajas tiene la planificación estratégica formal en la sobrevivencia y crecimiento de las MiPymes?

6. Objetivos

6.1. Objetivo General

Analizar y confeccionar una metodología de planificación estratégica que permita la sostenibilidad de las MiPymes en el mediano-largo plazo por medio de herramientas que apoyen una planificación, administración eficiente y evaluación de estrategias en torno a la mejora continua de estas empresas en Chile.

6.2. Objetivos Específicos

Investigar diferentes modelos de planificación estratégica evidenciando las propuestas existentes.

Analizar el mercado de las MiPymes con el fin de identificar su evolución en el tiempo, la innovación y las nuevas tendencias de transformación digital.

Estudiar el impacto de la contingencia del Covid-19 en la economía del país y como ha afectado en el desarrollo de las MiPymes.

Establecer un trabajo de campo por medio de una encuesta a diferentes MiPymes con el fin de observar de qué manera planifican o no estas empresas.

Proponer una metodología para diseñar un plan estratégico dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de apoyar la sostenibilidad y gestión eficiente de los recursos en el contexto donde se desarrollan.

7. Estado del arte

Todas las organizaciones de cualquier rubro, con o sin fines de lucro, buscan generar un mejor desempeño, considerando diferentes aspectos, tales como, la rentabilidad, crecimiento de las ventas, generar ganancias para los accionistas, ser responsables socialmente o gestionar eficientemente en diferentes áreas de la empresa. En base a esto, las empresas necesitan llevar a cabo una buena administración de los recursos disponibles con el fin de mantenerse en la industria cuando se encuentran en etapas de iniciación y maduración de sus negocios. De esta manera, las compañías planifican el negocio y llevan a cabo estrategias que les permitan lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

7.1. Origen de la estrategia y administración estratégica

El origen de este concepto, según la RAE (2014), viene de la palabra en griego “Strategos”, la cual se define como el arte o ciencia de ser general y su contexto se daba en la gestión del ejército de guerra. Otros autores se refieren al término de estrategia, como el mecanismo que tienen las empresas para lograr una ventaja competitiva y un posicionamiento en el mercado, sin embargo, en un principio, tenía un carácter más estático e inmóvil, en el cual no se contemplaban los entornos cambiantes donde se desarrolla una compañía.

En general, la estrategia se define como: “Plan amplio y general que le permitirá a la organización, utilizando los recursos que posee, alcanzar los objetivos organizacionales con el fin de la ventaja competitiva sostenible en el tiempo” (Valenzuela, 2020).

De acuerdo con Porter (1996), “Estrategia es la creación de un posicionamiento único y valioso que envuelve un conjunto de actividades diferentes entre sí”.

Sin embargo, un proceso esencial que manejan las empresas es planificar la gestión estratégica y para esto se debe iniciar un plan, el cual debe tener presente los siguientes aspectos relevantes en toda organización y que va a permitir lograr un desempeño exitoso (Thompson, 2018):

- a) Establecer una visión a largo plazo de la compañía, una misión que pueda identificar la razón de ser y valores que guíen el desarrollo de la organización.
- b) Posteriormente, junto a un diagnóstico de la situación o contexto en que se encuentra la empresa, se deben plantear opciones de estrategias efectivas para el logro de los objetivos reales que se proponen.
- c) Se da puesta en marcha de la estrategia escogida.
- d) Finalmente, de acuerdo al desarrollo de la estrategia, se deben realizar correcciones a la visión, misión, objetivos y estrategia, con el fin de observar los cambios ocurridos en el entorno y llevar a cabo un control ante las circunstancias.

7.2. Planificación estratégica

Este concepto comenzó cuando existía gran interés de las empresas por buscar solucionar con anterioridad los problemas que se les presentaban. Así con el paso del tiempo, son cada vez más las compañías que proyectan el desarrollo de sus negocios para mejorar el desempeño. F. David (2013) define la administración estratégica como “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permita a la empresa alcanzar sus objetivos... El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar las oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”.

Mediante una investigación realizada, se indicó que existen problemas en la toma de decisiones y en la planeación estratégica de los negocios por su rigidez al adecuarse a las condiciones del entorno, lo cual trae consecuencias en el desempeño de la organización. Para esto es muy

importante un desarrollo de estrategias efectivas, dinámicas y que exista un liderazgo de quien toma las decisiones comunicando a toda la empresa (Fernandes, 2019).

La planificación estratégica formal exige que los gerentes, conscientes del entorno en que se desempeñan, sepan manejar la incertidumbre, para el cual deben flexibilizar el alcance de la planificación, tanto los objetivos, las estrategias propuestas y los beneficios que les genera. En este sentido, las empresas que logran una gestión anticipada a los acontecimientos del entorno, por medio de la capacidad combinada de actuar y reaccionar ante ellos, logran una posición competitiva más favorable (Dibrell et al., 2014).

La contingencia de la pandemia de covid-19 es un gran ejemplo de lo complejo del entorno y la capacidad de respuesta que tienen las empresas, en específico las pymes, quienes han tenido que afrontar muchos problemas ante la disminución de la actividad económica en los países. De acuerdo con lo anterior, se promueve el desarrollo de capacidades dinámicas para la sobrevivencia de las empresas, las cuales se centran en tres principales aspectos (Weaven et al., 2021):

- a) Detectar por medio del análisis de la empresa (evaluación empresarial), revisar los recursos disponibles, adquirir información (conocimiento del mercado), observar las oportunidades (redes estratégicas) y amenazas que podrían afectarla (Weaven et al., 2021).
- b) Aprovechar las condiciones del entorno, tomar decisiones y aplicar los recursos en la creación de nuevos productos o servicios. Invertir en tecnologías y en recursos humanos (Weaven et al., 2021).
- c) Finalmente, se deben reconfigurar los recursos y la organización, de forma tal que se adecue a los cambios del mercado y la llegada de nuevas tecnologías para incorporar la innovación. También, se plantea la posibilidad de descentralizar las pymes, otorgando

mayor flexibilidad en la gestión y compartir el conocimiento en toda la empresa desde los niveles directivos a los operativos (Weaven et al., 2021).

Por otro lado, una investigación plantea la metodología de desarrollo de estrategias coherente e integrada, la cual consiste en la planificación y toma de decisiones de forma dinámica e innovadora. El proceso comienza por la definición de los objetivos globales y luego un diagnóstico de la organización que implica poner en contexto a la empresa con el ambiente externo e interno (Fernandes, 2019).

En este estudio, se consideraron dos herramientas para identificar y analizar los factores, las cuales son el análisis FODA Y PESTEL. De acuerdo con lo anterior, se explica que debe existir un análisis de interacción entre los factores y calificar aquellos que sean manejables e influyentes en el desempeño (Fernandes, 2019).

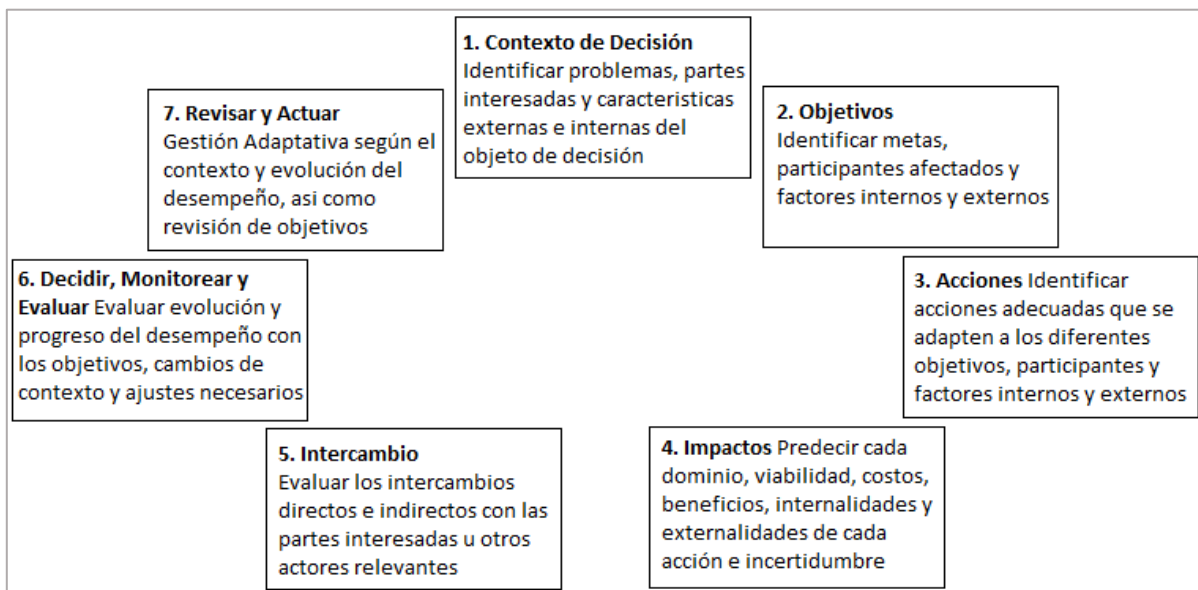


Figura 1: Esquema adaptado de los pasos en la toma de decisiones de una organización, según la investigación de J. Fernandes (2019).

En la figura 1, se muestran que la interacción en la toma de decisiones es importante, en cada uno de los procesos de la planificación de estrategias como en la elección de los planes de acción, y estas deben ser evaluadas de forma dinámica ante los cambios del entorno y ser corregidas en cada caso.

El uso del Balanced Scorecard (BSC) se presenta como una herramienta, en la cual se enuncian los objetivos, tanto el general como los específicos para cada una de las perspectivas. De esta manera, se expresa en el estudio que en el cuadro de mando integral (BSC), se requiere definir los planes de acción de tal forma, que se interrelacionen y estén sujetos a cada uno de los objetivos estratégicos en las perspectivas del BSC, para el cumplimiento del objetivo global. El BSC permite tener una visión de un mapa estratégico relacionando las diferentes perspectivas y adaptar una estrategia acorde a los objetivos. Sin embargo, algunas veces los gerentes, quienes son los responsables de definir y medir el logro de indicadores como los KPI, se enfocan en estos de forma separada y dirigen independientemente las perspectivas del BSC, lo cual provoca un problema en el éxito de la planificación estratégica y la sostenibilidad de la empresa (Fernandes, 2019).

Kaplan y Norton (2016), señalan que “El cuadro de mando Integral (CMI) proporciona a los directivos equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.” Además, indican que respecto a la incertidumbre del ecosistema en que se encuentran, “Las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos”.

En un estudio realizado, se asocia la planificación estratégica formal con la gestión del modelo de negocio de una empresa por medio de un marco integral compuesto de niveles de gestión interrelacionados, los cuales son: Estrategia, Cartera de modelo de negocio, tácticas y operaciones del modelo de negocio (Globocnik, Faullant & Parastuty, 2020). Esta metodología

diferenciadora por niveles se basa en la teoría de control formal técnico, relacionando el control en niveles jerárquicos, superior e inferior, como un escalamiento de abajo hacia arriba (Diefendorff & Gosserand, 2003, Lord & Levy, 1994, Schultz et al., 2013, Globocnik et al., 2020).

Los niveles jerárquicos del marco integral propuesto vienen dados por:

- a) La estrategia: En esta etapa la estrategia busca generar un posicionamiento de la empresa para alcanzar la ventaja competitiva a largo plazo. Sin embargo, existen factores internos y externos que lo pueden afectar. En este sentido, es esencial para la planificación estratégica de la empresa, visualizar las amenazas y oportunidades en este nivel para estar preparado a la contingencia del entorno. A partir de este nivel se proponen los objetivos estratégicos que serán claves para la cartera de modelo de negocios (Globocnik et al., 2020).
- b) Cartera de modelo de negocios: El modelo de negocios se asocia con la estrategia y es la forma en que una empresa compite en el mercado, administrando sus recursos para entregar la propuesta de valor (Thompson, 2018). La cartera se refiere a diversos modelos de negocios que se gestionan para alcanzar la estrategia, sin embargo, cuando no es capaz de reflejarla, el control de nivel superior realiza modificaciones a los objetivos. Por otro lado, en el caso de que el problema se encuentre en la gestión o disponibilidad de los recursos propios del modelo, el control de nivel inferior se encarga de revisarlos (Globocnik et al., 2020).
- c) Tácticas del modelo de negocios: Se refiere a la dirección del modelo de negocio e indica el diseño de funcionamiento en su conjunto con los componentes y recursos que posee. En el caso en que no se cumplan las tácticas se deben realizar adaptaciones, las cuales, desde el punto de vista del control de nivel superior, se analiza si se alcanzan los

objetivos de cartera y en el control inferior se revisa el cumplimiento del modelo de negocio (Globocnik et al., 2020).

- d) Operaciones del modelo de negocio: Se refiere a cada una de las acciones y actividades que se disponen en el cumplimiento del modelo de negocio, gestionando y adquiriendo nuevos recursos, revisando la producción, etc. Se emplean adaptaciones operativas que sean adecuados al modelo de negocio. En el nivel superior de control se analizan los objetivos que se identifiquen con las tácticas definidas y a nivel inferior se revisan que se logren las actividades de operación definidas en el modelo de negocio (Globocnik et al., 2020).

Cada uno de estos niveles de gestión deben anticiparse a los cambios del entorno, los cuales pueden ser ambientales (Ej: tecnológicos), del crecimiento de la organización o de transición. Este marco permite a la organización enfocar en diferentes niveles el control y adaptarse para planificar el futuro, donde el control inferior se encarga de que la implementación de estrategia sea eficiente (Globocnik et al., 2020). En el caso de las Pymes, el proceso puede ser más corto y rápido, al poseer una estructura más pequeña, por lo que no se aplicarían todos los niveles jerárquicos, sin embargo, de todas maneras, se llevan a cabo procesos de control (Globocnik et al., 2020).

7.3. Planificación de estrategias: Gestión Estratégica Sostenible en Pymes de Brasil

Una investigación de planificación de estrategias se centra en las prácticas de las pymes de Brasil y señala que la poca sostenibilidad de estas empresas viene dada por la mala planificación en la gestión, donde principalmente se toman decisiones en desconexión con el modelo de negocio definido, los recursos disponibles y la estructura de la organización. Asimismo, no existe la capacidad necesaria, por parte de los emprendedores, para levantar diagnósticos de la empresa que apoyen a una buena gestión de estrategias (Barbosa et al., 2020).

El estudio plantea la confección de un modelo de gestión estratégica sostenible (GES), con el fin de desarrollar planificación en la gestión de las pymes, manteniendo la ventaja competitiva y relacionando esto último con lo social y ambiental. El proceso comienza por la reformulación de los aspectos centrales en la organización, como la visión, misión, valores y los objetivos estratégicos de la empresa. Dado lo anterior, se debe tener presente el entorno y los objetivos del emprendedor. Posteriormente, relacionar los beneficios planteados de acuerdo a los aspectos ambiental, económico y social de la Triple Línea de Beneficio (TBL), junto con las perspectivas aprendizaje, cliente, financiero y crecimiento del BSC, mediante el cual se van a establecer los objetivos específicos. Finalmente, busca enfocarse en que los planes de acción de las estrategias propuestas estén alineadas a los objetivos y que el cumplimiento de estos sea llevado a cabo mediante un control en el corto, mediano y largo plazo con el fin de la sostenibilidad (Barbosa et al., 2020).

En la siguiente figura, se resumen los pasos que plantea el modelo GES en pequeñas empresas:

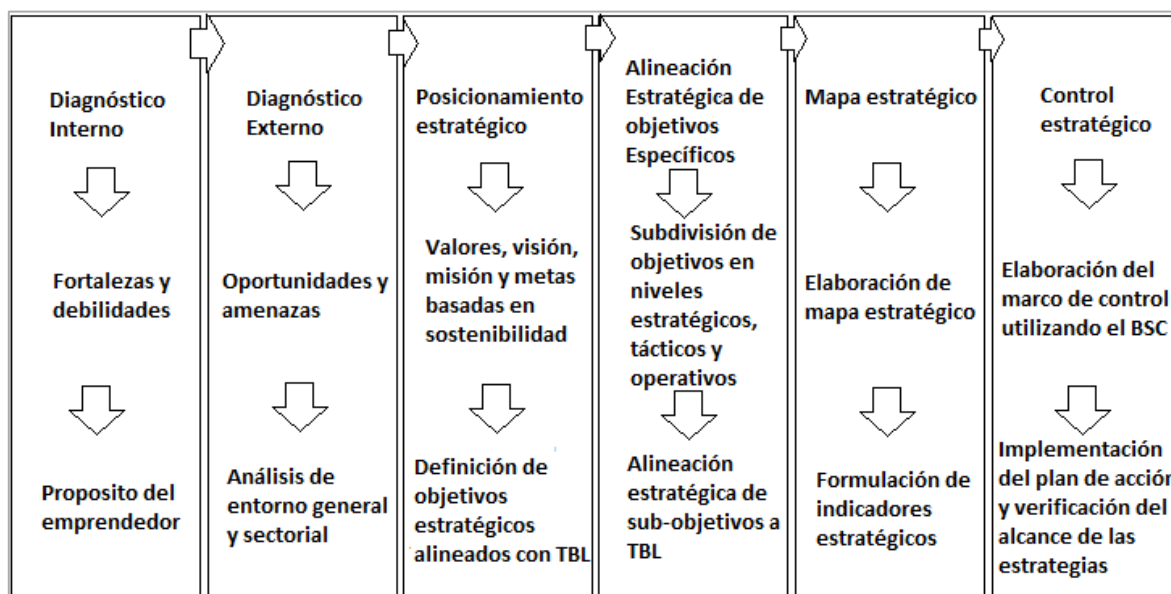


Figura 2: Resumen adaptado del proceso mediante las etapas en flujo horizontal para la alineación estratégica en pequeñas empresas (Barbosa et al., 2020).

De acuerdo con el énfasis de este modelo de planificación estratégica, se van a incluir temas ambientales y sociales, que forma parte de las medidas de responsabilidad social que las empresas han implementado en sus negocios, cambiando sus objetivos o modelo de negocios, permitiendo que las empresas aumenten el compromiso con la comunidad.

Este estudio tiene en cuenta la alineación de la visión estratégica con todo el sistema y además, indica que se encuentre presente el compromiso de la organización en todos los niveles y no solo de la alta dirección. Por lo tanto, el modelo de gestión debe ser dinámico, que se adapte a los cambios y que permita la sostenibilidad de las empresas (Barbosa et al., 2020).

7.4. Planificación estratégica en las Pymes Caso Rumania

Tal como muchas investigaciones señalan, la planificación estratégica tiene como beneficio mejorar el desempeño de las empresas y establecer una referencia ante la incertidumbre que existe en el entorno, lo cual es fundamental para poder mantener la estabilidad de un negocio.

Revisando el caso de las pymes de Rumania, se estudió de qué manera estas empresas realizan planificación estratégica, por medio de una muestra empírica de 200 pymes del noroeste de Rumania. Se plantearon interrogantes referentes a si estas empresas realizan o no planificación estratégica y cuáles son las herramientas que utilizan para gestionar. Además, se va a verificar cuales son los beneficios que tiene una planificación para las pymes (Gica & Ioana, 2012).

En los resultados del estudio empírico de las pymes, se evidenció que gran parte de las empresas sí realizan planificación estratégica (89%) y específicamente aquellas que llevan más de 15 años en el mercado, contestaron que establecen planes en sus negocios, lo cual les ayuda en una mejor toma de decisiones. De las empresas que indicaron que desarrollan planificación estratégica formal, un 60% logró cumplir sus objetivos propuestos. Por otra parte, las empresas que poseen una

planificación informal (no escrita) en sus negocios, correspondieron a un 55,5% de la muestra total, de los cuales un 65% cumplieron parcialmente sus objetivos (Gica & Ioana, 2012).

Además, cuando se les consultó respecto al tiempo de proyección de la planificación estratégica, se obtuvo una media de 1,88 años, donde un 57% contestó que planifica en el plazo de 1 año, y en un 76% indicaron que realizan planes menores a 3 años (Gica & Ioana, 2012).

Las herramientas más utilizadas para poder realizar una planificación son FODA, escenarios optimistas y pesimistas. Sin embargo, un 15,5% de la muestra representó a aquellas empresas que no utilizan ninguna de las herramientas como FODA, Matriz BCG, Análisis PEST, escenarios pesimistas y optimistas, ni Balanced Scorecard (Gica & Ioana, 2012).

Finalmente, los autores muestran los beneficios que tiene una planificación estratégica en el caso de las Pymes rumanas y el uso de herramientas, respaldando el éxito de la empresa, lo cual le permitiría sobreponerse con anterioridad a lo dinámico del entorno (Gica & Ioana, 2012).

Cabe mencionar que las empresas pequeñas generalmente no presentan una planificación estratégica de manera escrita y formal, a diferencia de las grandes empresas que presentan informes hacia sus accionistas. Las pequeñas empresas realizan planificación para guiar sus negocios e inclusive estas ideas se comunican a sus trabajadores, pero estas se quedan en pensamientos que no tienen una revisión cronológica de las estrategias tomadas por el emprendedor (Thompson, 2018).

7.5. Estrategias de innovación, Networking en Pymes.

La innovación es un tema que se encuentra cada vez más presente en quienes dirigen las empresas, encontrarse en un entorno cada vez más competitivo, ha exigido que los emprendedores modifiquen sus modelos de negocios, generando más valor hacia los clientes. Joseph Schumpeter

(1934), indica que “La innovación se genera a partir de la capacidad para emprender... Los emprendedores son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir, innovar con ellos” (Rodríguez, 2015).

La planificación estratégica se encuentra relacionada efectivamente con la innovación, ya que, por medio del análisis de los ambientes internos y externos, una empresa puede llevar a cabo prácticas innovadoras, tomando decisiones de inversión en recursos e integrar capacidades con el objetivo de obtener beneficios y presentar mejores rendimientos en la organización (Dibrell et al., 2014).

En base a un estudio realizado a las pymes manufactureras italianas, se plantea un modelo acerca de la planificación estratégica de las empresas por medio de la innovación. Se identifican dos aspectos importantes que las compañías deben tener presente, tales como: las características conductuales de la empresa hacia el camino de la innovación y las capacidades tanto estratégicas como operativas que estas posean (Vrontis et al., 2020). La innovación es un factor relevante para que las pymes puedan permanecer en el mercado en periodos en que existan recesiones económicas (Weaven et al., 2021).

Las empresas se encuentran en un entorno constantemente cambiante y tienen que lograr capacidades de adaptación, establecer estrategias y modificar sus comportamientos.

Los autores consideran que se dan dos condiciones integradas para la innovación (Vrontis et al., 2020):

- a) Foco en tener la capacidad de crear y conservar, a través de estrategias, actividades, relaciones de red de los participantes y quienes tienen los recursos en la empresa, con el propósito de sobrevivencia económica y social.

- b) Poder visualizar los cambios del entorno y generar adaptabilidad dinámica de forma tal de reducir la incertidumbre para lograr cumplir con las necesidades del consumidor.

Se describe el modelo de capacidades dinámicas, en el cual una empresa genera sus capacidades dinámicas en base a variables que son estrategias, habilidades y los participantes (Leih et al., 2015).

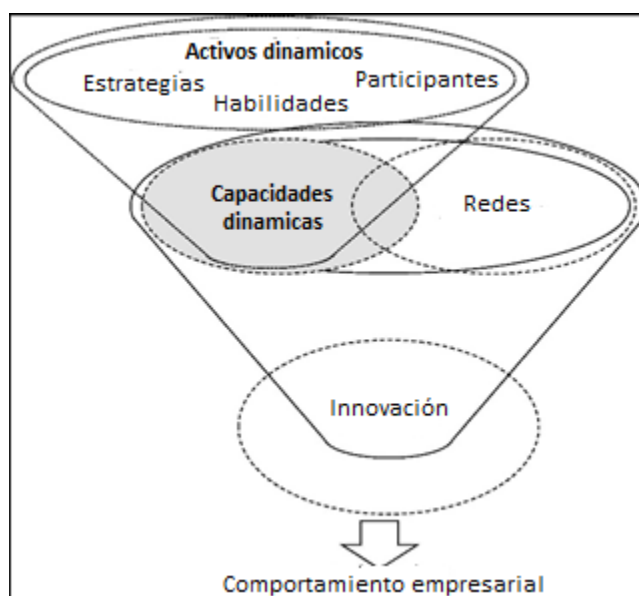


Figura 3: Relación de los componentes de las capacidades dinámicas que caracterizan el perfil innovador de una empresa.

En la figura 3, se muestra que tanto las estrategias, habilidades y los participantes, son componentes de las capacidades dinámicas que tiene una empresa, y que junto a las redes generadas, dan lugar al perfil innovador que las identifica (Vrontis et al., 2020).

Del estudio se concluyó que las pymes que tienen mayor capacidad de adaptarse a los cambios del entorno son aquellas empresas que han formado redes con otras organizaciones (Vrontis et al., 2020).

La estrategia de cooperación menciona que “ las empresas están comenzando a crear redes de alianzas que les representan una forma de capital social. Este capital social en forma de relaciones con empresas les ayuda a obtener el conocimiento y otros recursos que necesitan para desarrollar innovaciones... El conocimiento de estas alianzas ayuda a las empresas a desarrollar nuevas capacidades” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

Se pudo verificar que en general las Pymes italianas encuestadas (total de 3500 pymes) no poseen capacidades dinámicas ni invierten en innovación, por lo que se ven un tanto limitadas para innovar en sus empresas, por lo tanto, se enfocan en potenciar las relaciones de redes con otras organizaciones. Sin embargo, en el contexto de la crisis económica italiana, la adaptación al mercado fue clave para las pymes, logrando potenciar la innovación por medio de inversión y manteniendo las alianzas estratégicas (Vrontis et al., 2020).

Por otro lado, en cuanto a la supervivencia de las empresas, si estas presentan innovación tangible en sus recursos, también poseen capacidades dinámicas y forman redes con otras pymes. Por otro lado, aquellas empresas que no dirigen formalmente la gestión en torno a las capacidades dinámicas buscan potenciar redes en las cuales apoyarse con empresas que si presenten estrategias, habilidades y gestión de participantes (Vrontis et al., 2020).

7.6. Transformación digital en pymes

Durante los últimos años, se ha instaurado el concepto de transformación digital que ha cambiado la forma de desarrollar los negocios. Cada vez son más las empresas que se interesan por adecuar sus estrategias, procesos y modelos de negocios, con el objetivo de generar mayor valor por medio de la integración de tecnologías digitales y así cumplir con las nuevas necesidades de los clientes (Matarazzo et al., 2021).

En base a las nuevas tendencias del mercado, el cambio tecnológico presenta nuevas oportunidades, a las cuales las empresas pueden acceder, posibilitando el crecimiento de los negocios. De un estudio realizado a unas Pymes italianas, estas empresas han comenzado a utilizar diferentes herramientas digitales, tales como: El uso de redes sociales, Apps, sistemas de información o Big Data y Chats Bot (Matarazzo et al., 2021). En el análisis se observó que estos instrumentos promovieron el ajuste de los modelos de negocios de estas Pymes, creando mayor valor para el cliente, mejorando la experiencia de comunicación con nuevos canales hacia la omnicanalidad y creando nuevas relaciones con los consumidores (Matarazzo et al., 2021).

La transformación digital ha contribuido a la sostenibilidad de las Pymes durante la pandemia de Covid-19, ya que la necesidad por la supervivencia propició la incorporación de nuevas tecnologías digitales para integrarlas a sus negocios (Bai et al., 2021). En un mundo que se encuentra en constantes cambios tanto sociales, políticos, económicos, medioambientales y sanitarios, requiere que las empresas aprovechen las oportunidades, se adapten y cambien los paradigmas establecidos.

Ante la incertidumbre es fundamental que las empresas se adapten y/o cambien su modelo de negocio con el fin de solucionar sus problemas y ayudar a la sobrevivencia en el largo plazo.

7.7. Definición de pymes

Para poner en contexto esta investigación, las Microempresas y Pymes son de gran importancia para la economía de los países, en especial en Chile, así como mencionó el presidente Sebastián Piñera (2019): “Las pymes son la columna vertebral, el sistema nervioso, el motor que mueve a nuestro país... significan un tremendo aporte a nuestra economía en materia de crecimiento, creación de empleos y oportunidades” (Biobiochile, 2019).

Según el ministerio de economía, durante el año 2019, las pymes concentraron el 17% del producto interno bruto (PIB) de Chile (La Tercera, 2020).

Las empresas se clasifican por el monto generado en ventas anuales en UF y la cantidad de trabajadores que poseen. A continuación, se muestra una tabla detallada del tamaño de estas empresas (Ministerio de economía, fomento y turismo, 2014):

Tamaño de empresa	Monto en ventas	Cantidad de trabajadores
Micro	Menor a 2.400 UF	0 a 9
Pequeña	2.400 UF a 25.000 UF	10 a 25
Mediana	25.000 UF a 100.000 UF	25 a 200
Grande	Mayor a 100.000 UF	200 y mas

Tabla 1: Clasificación del tamaño de empresa respecto al monto generado en ventas anuales y cantidad de trabajadores, según segmentación del ministerio de economía, fomento y turismo (2014).

Para efectos de este estudio se considerará el tamaño de las empresas en relación con el monto de ventas anuales, considerando a las MiPymes (Micro, Pequeña y mediana empresa) que se encuentren entre las 0,01 UF y 100.000 UF para los diferentes rubros en que se desempeñen sus negocios.

7.8. Programas del gobierno en apoyo a las Pymes

En el escenario actual de pandemia de Covid-19, junto con la disminución de la actividad económica que provoca la cuarentena en el país, las empresas han sufrido diferentes consecuencias afectando al funcionamiento de sus negocios, pero sobre todo las MiPymes, quienes no poseen un capital de trabajo elevado y requieren apoyo para subsistir en el mercado. De acuerdo con esto, el gobierno anunció medidas para apoyar a las Pymes, por medio de programas que les permitan afrontar de mejor manera los efectos de la pandemia. A continuación, se presenta la definición y las características de los programas dirigidos a las Pymes (Gobierno de Chile, s.f):

7.8.1. Financiamiento

Créditos

1. Fogape-Covid: Corresponde al financiamiento que se entrega en base al Fondo de Garantía de pequeños y medianos Empresarios, con el objetivo de respaldar con capital de trabajo para realizar inversión, pago de sueldos y otros desembolsos. Las empresas que pueden acceder a este crédito son aquellas que tuvieron ventas anuales inferiores a 1 millón de UF y el monto del crédito que se otorga corresponde a tres meses de ventas de la empresa aproximadamente, a una tasa de interés que no sobrepasa el 3,5% anual (TPM 0,5% anual y adicionalmente un 3% anual).

Adicionalmente, se creó el crédito Fogape Reactiva, para aquellos que no obtuvieron el primer financiamiento y que tengan ventas anuales menores al millón de UF, con tasa de interés a pagar en torno al 7,7% anual (TPM más un 7,2%).

Subsidios Sercotec

1. Reactivate multisectorial: Se encuentra orientada a dar liquidez a las pequeñas y medianas empresas con ventas anuales inferiores a los 25.000 UF y que hayan disminuido sus ventas durante la pandemia. Se entrega un subsidio no reembolsable de \$3.000.000 con un máximo de \$4.000.000 de pesos (En caso de que el plan de inversión sea un 30% de incorporación tecnológica).
2. Reactivate Turismo: Puesto que el turismo ha disminuido en gran medida este tiempo por la disminución de los traslados. Se creó un subsidio dirigido a aquellas empresas dedicadas al rubro del turismo con ventas anuales entre las 200 UF y 25.000 UF, pero que con la crisis sanitaria hayan disminuido sus ventas al menos un 30%. A continuación, se muestra el rango de ventas para la obtención del subsidio:

Ventas Anuales (UF)	Monto de Subsidio en pesos (\$)
200-600 UF	\$1.500.000
600-25.000 UF	\$3.000.000

Tabla 2: Monto de subsidio entregado de acuerdo a las ventas anuales en UF de las empresas.

Este subsidio fue ampliado como “Reactive Pyme”, en el cual podrán acceder empresas de otros rubros comerciales, con el mismo monto para realizar inversión en sus negocios.

3. Puesta en marcha: consiste en el aporte en que se financia a las pymes para que implementen los cuidados sanitarios con kits de sanitización y señaléticas en la empresa.

7.8.2. Re-Emprendimiento:

Por medio de la prestación del servicio de asesorías gratuitas de SUPERIR, las pymes pueden tener más información de los aspectos económicos, financieros de su empresa, revisar condiciones de deuda y poder gestionar mejor en caso de Re-Emprendimiento o de liquidación de su empresa en alguna situación de inestabilidad.

7.8.3. Inyección de liquidez

Apoyo Tributario a Pymes:

1. Rebaja del impuesto de Primera Categoría régimen ProPyme: Se rebaja el impuesto de un 25% a un 10% hasta el año 2022
2. Reducción de tasa de pagos previsionales (PPM): Se reduce el pago de PPM entre abril y septiembre 2020.
3. Prorroga de pago de primera cuota de contribuciones durante el 2020.
4. Reducción a pago de impuesto de timbres y estampillas a un 0% de operaciones de crédito entre abril y septiembre 2020.
5. Devolución anticipada del impuesto a la renta para Pymes, con el fin de inyectar mayor liquidez a estas empresas.

6. Devolución del crédito fiscal IVA acumulado de las Pymes.
7. Mayor plazo para el pago de IVA a 3 meses abril, mayo y junio 2020.
8. Pago máximo de 30 días para el pago de facturas a Pymes. Entre empresas de menor tamaño como vendedoras y grandes empresas compradoras.
9. Ampliación de la depreciación instantánea de 100% y se incorpora amortización instantánea de intangibles hasta el 31 diciembre 2021.
10. Prorroga de la incorporación de la boleta electrónica obligatoria

7.8.4. Programa Digitaliza tu Pyme:

Por medio de esta iniciativa el gobierno busca dar mayores herramientas para que las Pymes puedan innovar e insertarse en el mundo digital. En este sentido, se indica que “La digitalización te ayuda a aumentar ventas, bajar costos y mejorar tu relación con clientes y proveedores” (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, s.f).

7.9. Efectos de la pandemia sobre las empresas

Desde que comenzó la pandemia de covid-19, el mundo ha tenido que afrontar grandes consecuencias que han impactado en la sociedad, hoy las personas se encuentran experimentando cambios en sus hábitos de vida, como el desplazamiento y distanciamiento social, las nuevas metodologías de trabajo (teletrabajo) y cambio de conductas para el consumo. Asimismo, las empresas han sufrido los efectos macroeconómicos del entorno y la disminución de la actividad económica, en diferentes rubros, debido a las cuarentenas establecidas que han provocado la necesidad de adaptarse al nuevo escenario que se les presenta.

En el caso de Chile, tal como lo indica un estudio de impacto de la pandemia, tomando el periodo de comparación 2019-2020, en general, un 62,4% de las empresas se han visto afectadas evidenciando una disminución de sus ventas anuales. Asimismo, realizando un análisis por tamaño

de empresas, se obtuvo que en un 63,1% las microempresas han observado una caída en sus ventas en torno al 37,5% y también, entre las pequeñas y medianas que se analizaron, un 42,6% y un 38,7% de ellas respectivamente, disminuyeron sus ventas anuales (Ver apéndice) (Ministerio de economía, fomento y turismo, 2021).

En cuanto a la situación de empleo en estas empresas, el estudio indicó que las microempresas han reducido en un 21,2% la cantidad de trabajadores, además, las pequeñas y medianas empresas tuvieron una disminución de un 8,9% y 6,1% respectivamente (Ministerio de economía, fomento y turismo, 2021). De acuerdo con esta información, ciertas empresas se han acogido a la ley de protección al empleo para que los trabajadores puedan resguardarse ante los despidos, pactando una suspensión de sus labores o reducción de horas de trabajo, ejecutando el seguro de cesantía (Comisión Nacional de Productividad, 2021).

Estos resultados muestran que las empresas de todos los tamaños se han visto afectadas en torno a las ventas generadas y la cantidad de empleados en sus negocios, pero quien tuvo un impacto más significativo han sido las microempresas.

Otro factor importante en la cadena, son los proveedores y el ejercicio de compraventa entre las empresas, donde una de estas es proveedora comercial de la otra. Debido a la pandemia y restricciones existentes por las cuarentenas en el país, se produjo a una disminución de la actividad económica, con lo cual se redujeron significativamente las transacciones existentes entre empresas desde el comienzo de la pandemia (Comisión Nacional de Productividad, 2021). En el siguiente gráfico, se expresa la evolución del comercio realizado entre las empresas, a través de una comparación interanual entre el 2019-2020, desde enero a mayo:

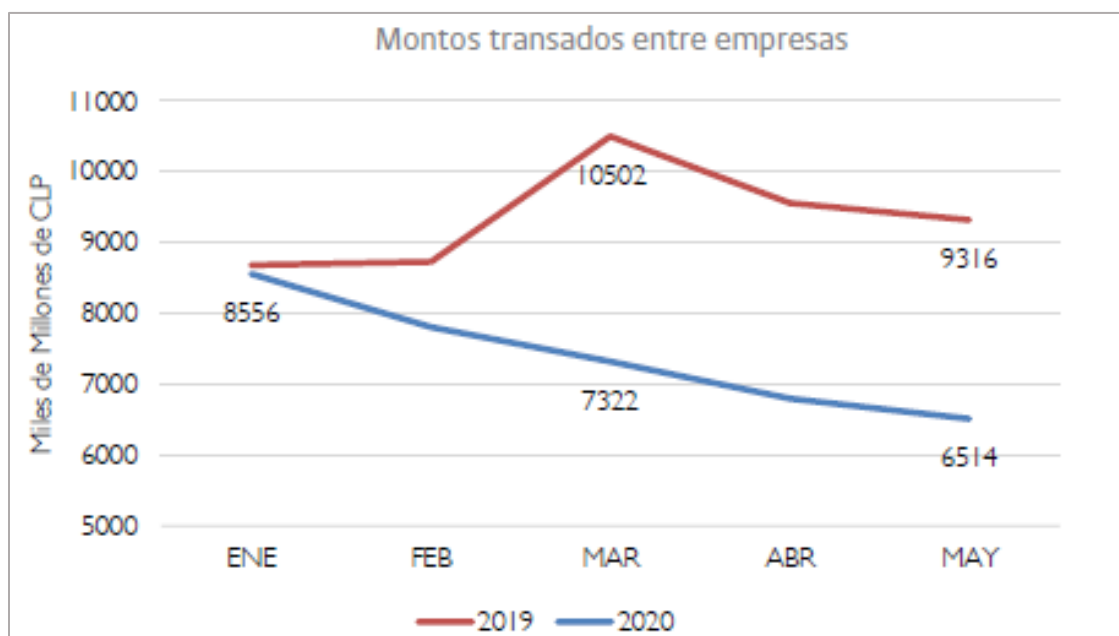


Gráfico 2: Montos transados entre las empresas comparación 2019-2020, según datos del SII (Comisión Nacional de Productividad, 2021).

En el gráfico, se puede observar la disminución de las transacciones entre empresas a partir del inicio de la pandemia en marzo 2020, comparando con el 2019 para el mismo mes.

Las cuarentenas han provocado consecuencias transversales sobre las empresas, ya que han producido una reducción de las ventas, el empleo y las transacciones producidas entre ellas. En este sentido, las MiPymes sufrieron un mayor impacto al tener mayor dependencia de los proveedores que les abastecen y en particular, se relaciona con el rubro, puesto que estas empresas se desarrollan en actividades como la construcción, hotelerías y restaurantes, arte y entretenimiento, las cuales disminuyeron parcial o totalmente su funcionamiento (Comisión Nacional de Productividad, 2021).

Estos son algunas de las dificultades que las empresas han reflejado en este periodo de pandemia, pero existen otros factores que se pueden considerar como efectos de la crisis económica, tales como: Falta de financiamiento para el funcionamiento del negocio, reducción de

la fuerza laboral debido a contagios, cierre temporal o definitivo del local/empresa, dificultad para pagar obligaciones de impuestos y/o créditos.

8. Metodología de Trabajo

Con la finalidad de obtener resultados que puedan aportar información relevante para este estudio, se definen en detalle cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo para dar cumplimiento de los objetivos.

8.1. Diseño de la investigación

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se estableció una secuencia de procedimientos que están relacionados a los objetivos específicos, entre los que se encuentra: el estado del arte, planteamiento de un trabajo de campo, método de recolección de datos, técnicas de muestreo y herramientas de análisis.

En primer lugar, se presenta el estado del arte que pone en contexto el tema a tratar, presentando diversos estudios bibliográficos y otros trabajos de investigación relacionados con este trabajo. De acuerdo con lo anterior, se comienza describiendo a la estrategia y el proceso de planificación estratégica formal de las empresas, revisando algunos modelos y estudios internacionales. Por otro lado, se identifica la innovación que desarrollan las empresas y su relación con la planificación estratégica para la superación de crisis, adaptándose a un entorno que cambia constantemente. Finalmente, se describen las nuevas tendencias de la transformación digital que han incorporado las empresas para el crecimiento de sus negocios y también, se refiere al efecto de la pandemia de Covid-19 sobre las empresas y los distintos programas asociados a la recuperación económica de las pymes.

8.2. Método de recolección de datos

En este estudio se planteó realizar un trabajo de campo que permita obtener información descriptiva de los datos. Para esto, el instrumento de recolección que se determinó en esta

investigación corresponde a una encuesta guiada, la cual, por su formato de elaboración, se realizó mediante reuniones planificadas por ZOOM y/o de modo presencial en el local/empresa que fuese participante de la encuesta.

El método de recolección de datos se escogió en base a distintas razones que se presentan a continuación:

1. La estructura de la encuesta: La encuesta elaborada se compone de diferentes tipos de preguntas entre las que se encuentran: preguntas filtro, selección múltiple, respuesta corta, respuesta binaria (Si/No), seleccionar en orden de relevancia (o preferencia). Las preguntas filtro que se enuncian permiten condicionar la encuesta hacia el grupo objetivo en estudio y a características específicas que permitan realizar un análisis más enfocado.
2. Proceso de recolección de datos de forma guiada: En el trabajo de campo se decidió que la encuesta sea guiada presencialmente o mediante plataforma ZOOM, debido a que algunas preguntas poseen definiciones teóricas que podrían dificultar al encuestado de contestarlas y en este caso, quien guía la encuesta debe tener conocimiento y dar lectura a las preguntas con una breve explicación. Por otro lado, dada la estructura que tiene la encuesta no fue posible adaptarla a una plataforma de cuestionarios online para su distribución, ya que se extendería la cantidad de preguntas y perdería coherencia.
3. Permite un análisis descriptivo del grupo objetivo a estudiar: De acuerdo con el problema de investigación y el objetivo del estudio, la encuesta permite obtener información para concluir acerca del tema central, el cual se relaciona con la planificación estratégica de las MiPymes, en contexto de los efectos de la pandemia y las tendencias del mercado de la transformación digital. De esta manera, se pueden conocer los comportamientos, experiencias y características propias de las MiPymes

que participaron del estudio y así, una vez obtenidos los datos, puedan ser cuantificados y analizados para identificar una tendencia.

4. Tamaño de la muestra: Con el fin de alcanzar una cantidad optima de encuestados en la muestra, se realizó el contacto con las empresas mediante correo electrónico y redes sociales, ya que se logra mayor amplitud, alcance y facilidad de comunicación con el público objetivo, pero también se realizó mediante el trabajo presencial, donde el encuestador se dirigió directamente al local/empresa.

Durante la elaboración de la encuesta, se revisó el contenido de las preguntas enfocándose en los objetivos específicos descritos anteriormente, de forma tal que abarcara los temas de interés de análisis. Además, se estableció una estructura de la encuesta, en base a los tipos de preguntas y se puso énfasis en la redacción para que el encuestado comprenda y responda correctamente. Una vez que la encuesta estuvo confeccionada, hubo retroalimentación previa para corregirla y adaptarla, con el fin de reducir las dificultades en el trabajo de campo.

Debido a la pandemia de Covid-19, en general, se prefirió que las encuestas fueran realizadas de forma online vía ZOOM, ya que, bajo las medidas sanitarias en el país, se recomienda minimizar el riesgo de contagio, por lo que se realizaron reuniones programadas con los encuestados.

Por otro lado, la encuesta posee 4 ítems, los cuales son: Antecedentes generales del encuestado, planificación estratégica de las pymes, capacidad de innovación/transformación digital, entorno dinámico y contexto de pandemia (Ver Apéndice).

Una vez realizada la toma de datos, fueron analizados mediante el software de análisis estadísticos SPSS.

8.3. Diseño de muestreo

8.3.1. Grupo objetivo

El grupo objetivo que se abordó en este estudio son específicamente las micro, pequeñas y medianas empresas que se desempeñan en diferentes rubros del mercado en Chile. Las empresas permanentemente buscan maximizar beneficios, desarrollar ideas de innovación y lograr sostenibilidad de sus negocios en el tiempo para evitar la quiebra que provoque el cierre temporal o definitivo de sus actividades. Sin embargo, algunas MiPymes sufren problemas en la gestión de sus negocios por no tener conocimiento, capacitación y no estar preparados ante los distintos escenarios que tengan que enfrentar en la propia empresa, en la industria en que participan y también, algunos factores externos como lo ha sido la actual pandemia de Covid-19. El grupo de estudio tiene relevancia, ya que generalmente estas empresas no realizan planificación estratégica formal como una herramienta que les permita anticiparse al entorno dinámico en que se encuentran, esto posiblemente derive en que las MiPymes puedan ver limitados sus propios objetivos de crecimiento.

8.3.2. Técnica de muestreo

El método de muestreo utilizado en este estudio es el muestreo por conveniencia, puesto que el alcance de la recolección de datos estuvo limitado, tanto por temas de tiempo y plazo de término de este estudio, accesibilidad hacia el grupo objetivo y disponibilidad de los potenciales encuestados. Asimismo, el muestreo por conveniencia resulta más rápido, económico y se adapta a las condiciones de este estudio, ya que no se necesitaron mayores recursos para realizar el trabajo de campo.

Se tuvo que recurrir a distintos canales de contacto a través de redes sociales, correo electrónico y presencialmente con el fin de conseguir empresas que quisieran participar del estudio y así alcanzar una cantidad optima de encuestados.

8.3.3. Tamaño de la muestra

De acuerdo con la técnica de muestreo por conveniencia que se mencionó anteriormente, en este estudio se alcanzó una muestra total de 32 empresas encuestadas, entre las cuales se precisan en el grupo objetivo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Se ha considerado que es una cantidad óptima para poder establecer un análisis de los datos obtenidos.

8.4. Herramientas de análisis

A partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo, se decidió disponer de un Excel para así ordenarlos y realizar una codificación que permita su análisis en el software SPSS.

Para “desmenuzar” los resultados de cada una de las preguntas, se planteó un análisis descriptivo de los encuestados, en el cual, específicamente, se confeccionaron tablas de frecuencias y gráficos con información porcentual. En este sentido, comenzando con el análisis, se busca caracterizar al encuestado, en base al tiempo de funcionamiento del negocio, el rubro en el que se desempeña y el tamaño de la empresa.

En la encuesta, se presentan preguntas filtro que condicionan la encuesta y orientan el análisis hacia una sola respuesta, por ejemplo: ¿Su empresa realiza planificación estratégica formal? (SI/NO) y luego, ¿A qué nivel jerárquico se realiza la planificación estratégica en la empresa?

Para algunas preguntas específicas se configuraron tablas cruzadas, conectando un par de variables con el objetivo de combinar y categorizar el análisis, permitiendo conocer el

comportamiento de las distintas respuestas. Por ejemplo: Tiempo de proyección de la planificación estratégica formal y el tamaño de las empresas.

En el caso de las preguntas con respuesta múltiple, se tuvieron que adaptar y así definir las como una sola variable. De este modo, se elaboraron tablas de frecuencia y el análisis se orientó en aquellas respuestas que tuvieran un mayor porcentaje de casos entre los encuestados que hayan respondido, por ejemplo: ¿Cuál/es de las siguientes herramientas utiliza para analizar el entorno y las capacidades de la empresa? Indique una o más de las siguientes alternativas.

Para el caso de las preguntas en escala de Likert, estas fueron analizadas mediante la descripción de medidas de tendencia central como la media y la moda, las cuales van a mostrar información al respecto de las respuestas de los encuestados. Asimismo, se construyeron histogramas que muestran cómo se distribuyen los datos obtenidos a lo largo de la clasificación de 1 a 7 que se definió en cada pregunta y se tiene información de la desviación estándar de los datos, para indicar que tan dispersos se encuentran y que tan plana es la curva normal de los datos.

Con el fin de conocer si existe alguna relación de dependencia o independencia de los datos obtenidos entre un par de variables, se realizaron pruebas de Chi-Cuadrado para analizar las hipótesis descritas. En este análisis se utilizó un nivel de significancia de un 5%, para el cual se prueban las hipótesis estadísticas, comparándolas con la significancia de las tablas de Chi-Cuadrado que fueron elaboradas.

9. RESULTADOS

La revisión de los hallazgos encontrados en el estudio y el análisis de los resultados obtenidos, comienzan con una caracterización del encuestado mediante un análisis descriptivo, y luego, por medio de distintas pruebas de hipótesis se prueban relaciones entre distintas variables dispuestas.

9.1. Análisis descriptivo de los encuestados

En primer lugar, se pretende identificar el perfil de las empresas que han sido consultadas, en base a sus propias características y la experiencia adquirida durante la gestión de sus negocios.

9.1.1. Antecedentes generales

Con el fin de que el análisis de este estudio se enfoque en el público objetivo, se preguntó a la totalidad de encuestados (32 empresas) acerca del tamaño de su empresa, respecto de las ventas anuales que generan. Se obtuvo que un 100% es parte del grupo objetivo, entre las que se encuentran micro, pequeñas y medianas empresas.

En la siguiente tabla se muestra la distribución por tamaño de las empresas encuestadas:

Respecto al rango de ventas anuales que genera, ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Microempresa	19	59,4	59,4	59,4
	Pequeña	11	34,4	34,4	93,8
	Mediana	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Tabla 3: Distribución por tamaño de las empresas encuestadas.

Estas empresas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: Un 59,4% (19) se consideran microempresas, mientras que un 34,4% (11) y un 6,3% (2) corresponden a pequeñas y medianas empresas respectivamente.

Asimismo, el perfil de las empresas encuestadas, según el rubro en que se desempeñan, se presenta en el siguiente grafico:

¿En qué rubro se desempeña? Indique una de las siguientes opciones.

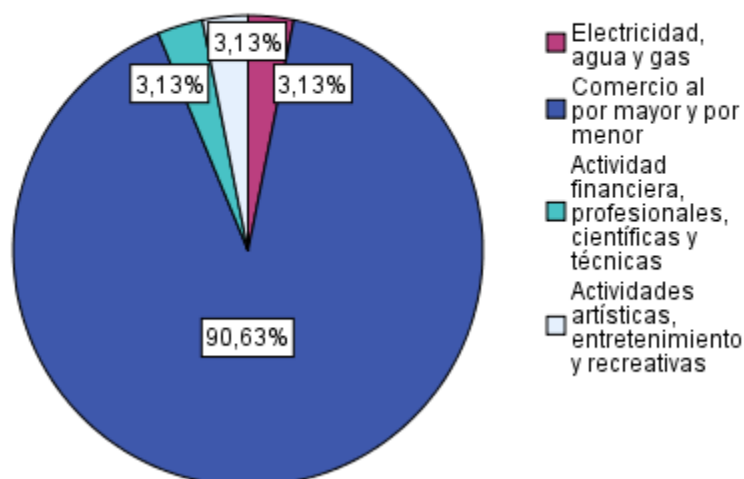


Gráfico 3: Perfil de las empresas por rubro de actividad en que se desempeña.

Se verifica que gran parte de las MiPymes encuestadas, se desarrollan en la actividad de comercio por mayor y/o por menor con un 90,63% (29). Asimismo, se preguntó por el tiempo que estas empresas llevan funcionando en el mercado (ver apéndice), obteniéndose que un 71,9% (23) de las empresas lleva más de dos años de funcionamiento, de las cuales mayormente son microempresas con un 56,5% (13), un 34,8% (8) pequeñas empresas y 8,7% (2) medianas empresas. Las empresas que se encuentra en etapas tempranas con menos de dos años corresponden a un 28,1% (9), de las cuales específicamente, 66,7% (6) son microempresas y un 33,3% (3) pequeñas empresas.

9.1.2. Planificación estratégica formal

Considerando el problema de investigación descrito que considera la falta de planificación estratégica de las MiPymes chilenas, así como también, para argumentar la necesidad de resolver el objetivo general del estudio, se planteó la pregunta filtro para conocer si las empresas encuestadas realizan planificación estratégica formal, reiterando que esta “formalidad” se define como la presentación escrita y concreta de los objetivos planteados para posteriormente formular la estrategia. En la siguiente tabla se observan los resultados obtenidos:

¿Su empresa realiza planificación estratégica formal?				
	Tamaño de la empresa			Total
	Microempresa	Pequeña	Mediana	
NO	10 62,5%	4 25,0%	2 12,5%	16 100,0%
SI	9 56,3%	7 43,8%	0 0,0%	16 100,0%

Tabla 4: Resultado referente a la planificación estratégica formal de las empresas encuestadas y el tamaño de estas.

En la muestra, se puede observar que existe una paridad entre aquellas empresas que realizan planificación estratégica formal (50%) y quienes no la ejecutan (50%), pero tienen consciencia de que planifican de alguna manera (no escrita) en sus negocios. Específicamente, de aquellas que no realizan planificación estratégica formal, un 62,5% (10) son microempresas y un 25% son pequeñas. En el caso de las empresas que, si planifican formalmente, un 56,3% (9) de estas son microempresas, un 43,8% (7) son pequeñas empresas.

Este resultado es fundamental para identificar que existe una falta de conocimiento y capacitación para apoyar la gestión de los negocios por medio de una planificación estratégica formal, en circunstancias de un entorno dinámico del cual deben adaptarse. Se destaca que algunas MiPymes no tienen la experiencia necesaria y no están preparados para elaborar una planificación formal, mientras que otras solo piensan o tienen interiorizado el proceso de planificación.

Para quienes respondieron “SI” en la pregunta filtro anterior, se abordó más profundamente el tema de la planificación estratégica que estas empresas realizan, comenzando con el nivel jerárquico y el enfoque que se le da a esta.

¿A qué nivel jerárquico se realiza la planificación estratégica en la empresa?

	Tamaño de la empresa			Total
	Microempresa	Pequeña	Mediana	
Gerencia general y/o alta dirección	4 57,1%	3 42,9%	0 0,0%	7 100,0%
Todas las áreas de negocio de la empresa	5 62,5%	3 37,5%	0 0,0%	8 100,0%
Algunos departamentos o áreas de negocios	0 0,0%	1 100,0%	0 0,0%	1 100,0%

Tabla 5: Nivel jerárquico de planificación estratégica por tamaño de la empresa.

¿Qué enfoque de planificación estratégica desarrolla en su empresa?

	Tamaño de la empresa			Total
	Microempresa	Pequeña	Mediana	
Top-Down (Arriba hacia abajo)	2 50,0%	2 50,0%	0 0,0%	4 100,0%
Bottom-Up (Abajo hacia arriba)	4 66,7%	2 33,3%	0 0,0%	6 100,0%
Enfoque Mixto (Top-Down y Bottom-Up)	3 50,0%	3 50,0%	0 0,0%	6 100,0%

Tabla 6: Enfoque de planificación estratégica que realizan los encuestados por tamaño de la empresa.

Los resultados acerca del nivel jerárquico indican principalmente una paridad entre las empresas que mencionan que la planificación se realiza independiente en todas y cada una de las áreas de negocio, junto a quienes señalan que la gerencia general y/o la alta dirección es quien se encarga de realizar esta actividad. Los resultados indican una proporción similar al comparar con el tamaño de la empresa.

Respecto al enfoque en que se dirige la planificación, no existen diferencias significativas en cuanto al tamaño de las empresas encuestadas y en general, los resultados indican mayoría en el

enfoque Bottom-up (Abajo hacia arriba), permitiendo una gestión más participativa de los niveles operativos, tomando decisiones y planteando iniciativas a la gerencia, pero también, se destaca el enfoque mixto. Esto último supone que las MiPymes incentivan más la participación de los niveles operativos, pero a la vez dirigen responsabilidad en la gerencia, quienes finalmente toman las decisiones principales de la gestión empresarial con el planteo de objetivos y definición de la estrategia.

Posteriormente, se consultó acerca del tiempo de proyección en que las empresas planifican sus objetivos. Los resultados obtenidos, se resumieron por el alcance a futuro que estos tienen, en la siguiente tabla:

¿En cuánto tiempo proyecta la planificación estratégica de la empresa?			
	Tamaño de la empresa		Total
	Microempresa	Pequeña	
Corto plazo	7 70,0%	3 30,0%	10 100,0% 62,5%
Largo plazo	2 33,3%	4 66,7%	6 100,0% 37,5%

Tabla 7: Tiempo de proyección de planificación estratégica por tamaño de las empresas.

Tal como se observa, los encuestados que realizan planificación estratégica formal en sus empresas, mayormente tienen proyecciones a corto plazo de sus objetivos estratégicos, principalmente un 70% (7) de estas son microempresas y un 30% (3) pequeñas empresas. Por otro lado, entre quienes proyectan a largo plazo, un 33,3% (2) son microempresas y un 66,7% (4) pertenecen a pequeñas empresas.

Se puede deducir que las empresas encuestadas que tienen objetivos en plazos menores a un año son aquellas que miden directamente ratios de ventas o de desempeño específicos. Mientras que quienes proyectan a largo plazo, se enfocan en metas más robustas como un posicionamiento de la empresa, planes de expansión, alcances de nuevos clientes o ampliar la línea de productos.

Respecto al tiempo en que estas empresas revisan dicha planificación, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

		Proyección de planificación estratégica formal		Total
		Corto plazo	Largo plazo	
Tiempo en que se revisa dicha planificación	BIMENSUAL	1 6,3%	0 0,0%	1 6,3%
	DIARIAMENTE	1 6,3%	0 0,0%	1 6,3%
	MENSUAL	5 31,3%	3 18,8%	8 50,0%
	SEMANAL	3 18,8%	2 12,5%	5 31,3%
	SEMESTRAL	0 0,0%	1 6,3%	1 6,3%

Tabla 8: relación entre la proyección de la planificación estratégica y el tiempo de revisión de esta.

Se obtuvo que un 50% (8) de estas, mencionan que analizan mensualmente la planificación estratégica y 31,3% (5) señalaron que realizan esta revisión de forma semanal. Además, relacionando el tiempo de revisión junto a la proyección de la planificación estratégica, se tiene que quienes proyectan tanto a corto plazo como a largo plazo, revisan mensualmente su planificación con un 31,3% (5) y un 18,8% (3) respectivamente. En este caso, se observa que las MiPymes llevan a cabo una mirada gradual al evaluar la planificación estratégica, en base al desempeño que tiene la empresa mensualmente, el cumplimiento de objetivos y así también, van analizando los factores internos de la empresa, en la industria y la contingencia del exterior.

A partir de las siguientes características y/o procesos de una organización, indique cual/es permiten desarrollar la planificación estratégica formal en las empresas

	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Definir la misión	12	75,0%
Definir la visión	13	81,3%
Definir valores empresariales	12	75,0%
Plantear objetivos estratégicos	16	100,0%
Analizar el entorno: Macroentorno	16	100,0%
Analizar el entorno: Microentorno	16	100,0%
Revisar capacidades internas de la empresa	15	93,8%
Establecer matrices de variables claves	15	93,8%
Plantear/proponer estrategias	15	93,8%
Definir sistemas e indicadores de control de gestión	15	93,8%

Tabla 9: Resultado acerca de las características del proceso de planificación estratégica formal.

Cuando se consultó acerca de las características que constituyen el proceso de planificación estratégica formal, se obtuvo que algunas de las empresas no consideran prioridad los elementos principales como la misión, visión y valores empresariales, ya que entienden estos como definiciones de conocimiento intuitivo para las empresas. Por otro lado, de forma generalizada consideraron fundamental que se deben plantear objetivos estratégicos, y realizar análisis del macroentorno, microentorno y las capacidades internas de la empresa, con el fin de conocer los antecedentes y continuar con el proceso. Posteriormente, se encuentran establecer matrices claves, plantear estrategias y definir sistemas de control, lo cual tiene relación con el planteamiento, implementación y evaluación de la estrategia a seguir. Respecto al orden del proceso de planificación estratégica, hubo diferentes respuestas de los encuestados, pero en general, se ajusta la disposición de la siguiente manera: Elementos de la empresa (misión, visión y valores), planteamiento y análisis (plantear objetivos, análisis macroentorno, microentorno y capacidades

internas) y finalmente, la definición de la estrategia (establecer variables claves, plantear estrategia y evaluar con indicadores de control).

Posteriormente, para conocer que herramientas de análisis y sistemas de gestión utilizan las empresas encuestadas, junto con mencionar el concepto de cada respuesta, se explicó la definición de cada una de estas, para que el encuestado pueda identificar, cuáles de estas herramientas se encuentran presentes al realizar la planificación estratégica formal. A continuación, se muestran los resultados en las siguientes tablas:

¿Cuáles de las siguientes herramientas utiliza para analizar el entorno y las capacidades de la empresa? Indique una o más de las siguientes alternativas.

	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
5 fuerzas de Porter	10	62,5%
Benchmarking	13	81,3%
Mapas de Grupos Estratégicos	1	6,3%
Cadena de Valor	13	81,3%
Factores Claves de Éxito	14	87,5%
PESTEL	13	81,3%
FODA	13	81,3%
Otra	2	12,5%

Tabla 10: Herramientas de análisis utilizadas por las empresas encuestadas.

Entre las herramientas que utilizan las empresas encuestadas se destacan con un 87,5% (14) factores claves de éxito y luego, tanto para el Benchmarking, cadena de valor, análisis PESTEL y FODA, se encuentran presentes en un 81,3% (13) de las empresas.

**De acuerdo a los diferentes sistemas de gestión utilizados en la planificación estratégica, ¿Cuál/es ha desarrollado en su empresa?
Indique una o más de las siguientes alternativas.**

	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Modelo Six Sigma	9	56,3%
Balanced Scorecard	2	12,5%
Matriz BCG	6	37,5%
Enterprise Resource Planning (ERP)	10	62,5%
Lean Thinking	6	37,5%
Indicadores de control (KPI)	14	87,5%

Tabla 11: Sistemas de gestión utilizados por las empresas para la planificación estratégica.

En cuanto a los sistemas de gestión, gran mayoría de los encuestados respondieron que utilizan indicadores de control (KPI) con un 87,5% (14), ERP (Enterprise Resource Planning) con un 62,5% (10), el modelo Six Sigma un 56,3% (9) y por último, la matriz BCG y Lean Thinking un 37,5% (6) cada una.

Los resultados pueden indicar que exista un grado de desconocimiento al desaprovechar otras herramientas o sistemas de gestión que existen, también es posible que las empresas hayan reducido el manejo de estas para facilitar una gestión más rápida, simplificando y reaccionando de forma inmediata ante los cambios, puesto que consideran que el análisis puede interiorizarse.

Se consultó en qué medida la totalidad de las empresas encuestadas han logrado cumplir sus objetivos estratégicos propuestos. Los resultados se resumen en la siguiente tabla e histograma:

PREGUNTA 15

Válido	32
Perdidos	0
Media	5,38
Mediana	5,00
Moda	5
Desviación estándar	1,212

Tabla 12: Resultado de valores de tendencia central y dispersión del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

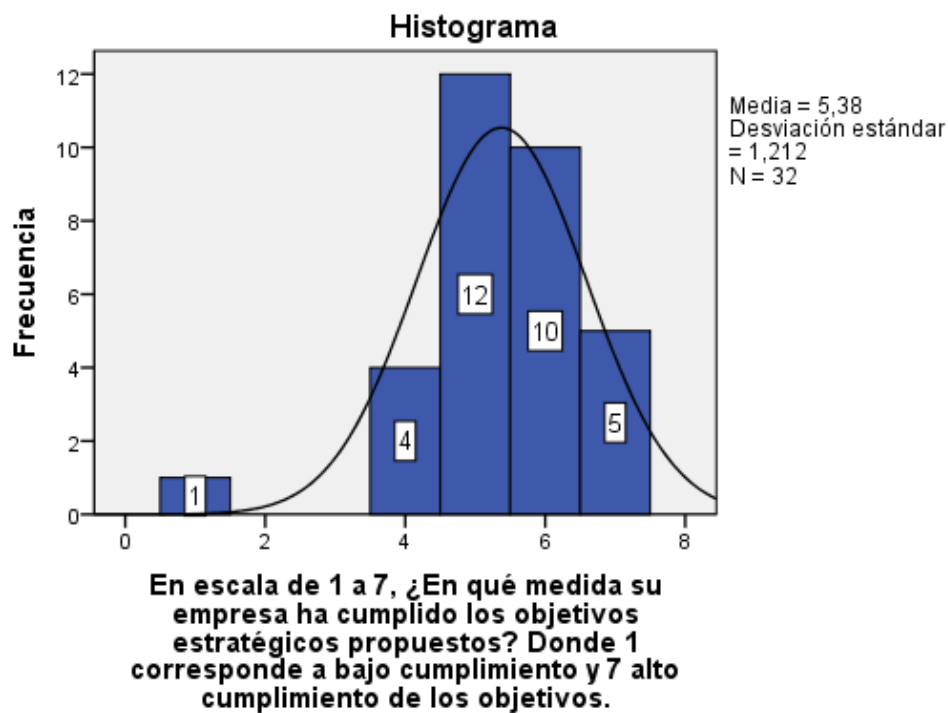


Gráfico 4: Histograma de distribución de la medición de cumplimiento de objetivos estratégicos por las empresas.

Con el fin de observar el rendimiento de las empresas encuestadas, se pidió calificar de 1 a 7 en base a la consideración de cumplimiento de sus objetivos (en orden ascendente). Tal como se puede observar en el histograma, los datos se distribuyen hacia valores altos entre 4 y 7, los resultados de los datos obtenidos indican una media de 5,38 y una moda de 5, lo cual revela, en general, que hay un alto grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas. Se

obtuvo una desviación estándar igual a 1,212, evidenciando que la curva normal se encuentra agrupada en torno a la media.

9.1.3. Capacidad de Innovación/Transformación digital de las empresas

En esta parte de los resultados, se basaron las preguntas en la experiencia en torno a la transformación digital/Digitalización que hayan implementado en sus negocios, comenzando con una pregunta filtro que condiciona la encuesta. A continuación, se muestran los siguientes gráficos y tablas de resultados:

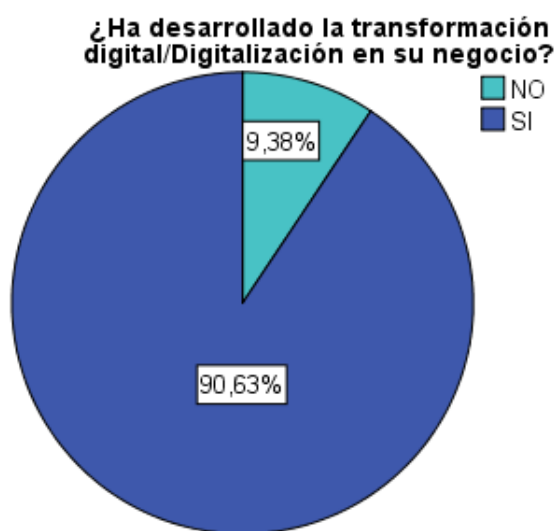


Gráfico 5: Cantidad de encuestados que han desarrollado la transformación digital/Digitalización en sus negocios.

Un 90,63% (29) de los encuestados han desarrollado la transformación digital en sus negocios y de los cuales, respecto al tiempo que han comenzado a implementarla, es bastante variado y es similar al tiempo de funcionamiento que tiene la empresa (ver apéndice).

Los resultados acerca de las tendencias de innovación/Transformación digital que han incorporado las empresas, se observan en la siguiente tabla:

¿Qué tendencias de innovación/Transformación digital ha desarrollado en su empresa? Marque una o más de las siguientes tendencias del mercado.

	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Big Data o sistemas de información	11	37,9%
Integrar practicas sustentables	10	34,5%
Aplicaciones digitales	14	48,3%
Redes Sociales	29	100,0%
E-Commerce	23	79,3%
Inteligencia Artificial	2	6,9%
WhatsApp BOT	5	17,2%
Implementación de Empresas de delivery	24	82,8%
Alianzas estratégicas o redes de apoyo con Pymes	20	69,0%
Otra	1	3,4%

Tabla 13: Tendencias de innovación/Transformación digital que han implementado las empresas encuestadas.

En relación a quienes han desarrollado la transformación digital en sus negocios, se puede observar que la totalidad (100%) utiliza las redes sociales, este resultado evidencia que para las MiPymes es un medio de mayor alcance y difusión cuando se encuentran en etapas iniciales y de crecimiento de sus negocios. Posteriormente, se destaca la implementación de empresas de delivery alcanzando un 82,8%, E-Commerce un 79,3%, alianzas estratégicas o redes con otras pymes un 69% y un 48,3% implementación de aplicaciones digitales.

Durante el funcionamiento del negocio, ¿Ha modificado la forma en que ofrece sus productos/servicios hacia los clientes (Cambio del Modelo de Negocio)?

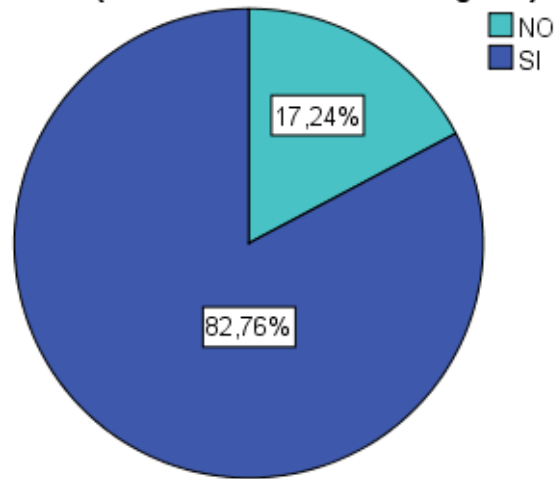


Gráfico 6: Resultado de pregunta acerca de un cambio en el modelo de negocios de las empresas.

Un 82,76% de las empresas señalan haber modificado el modelo de negocios o la forma en que ofrecen sus productos o servicios, lo cual es muy importante para adaptarse y agregar valor hacia los clientes, mientras que el 17,24% no han realizado cambios al respecto.

En su experiencia, ¿La implementación de transformación digital favorece la supervivencia y crecimiento de las empresas?

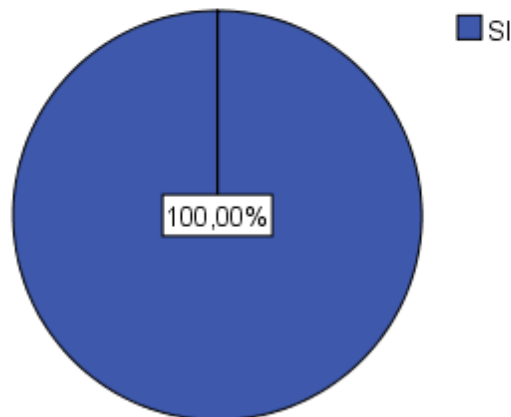


Gráfico 7: La transformación digital y su beneficio para la supervivencia y crecimiento de las empresas.

Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y el desarrollo de la transformación digital/digitalización

	Ha desarrollado la transformación digital/digitalización		Total
	NO	SI	
Bajo cumplimiento	0 0,0%	1 3,4%	1 3,1%
4	1 33,3%	3 10,3%	4 12,5%
5	2 66,7%	10 34,5%	12 37,5%
6	0 0,0%	10 34,5%	10 31,3%
Alto cumplimiento	0 0,0%	5 17,2%	5 15,6%
Total	3 100,0%	29 100,0%	32 100,0%

Tabla 14: Resultados del cumplimiento de objetivos propuestos y el desarrollo de transformación digital/digitalización en las empresas encuestadas.

Cuando se realizó la pregunta acerca del impacto que trae consigo implementar la transformación digital para las empresas, se obtuvo que la totalidad de los encuestados (100%) considera que la implementación favorece la supervivencia y crecimiento de las empresas. Asimismo, tal como se puede apreciar, gran mayoría de quienes han desarrollado la transformación digital/digitalización, indicaron haber alcanzado un alto grado de cumplimiento de sus objetivos propuestos (grado mayor a 4).

9.1.4. Entorno dinámico y contexto de pandemia de Covid-19

Por otro lado, se evalúa la experiencia de las empresas encuestadas en entornos constantemente cambiante y contingentes como la actual pandemia de Covid-19, además, las dificultades que han afectado en sus negocios y los apoyos recibidos para enfrentar la crisis económica provocada.

En su experiencia, ¿Qué dificultades ha tenido durante la gestión del negocio?

	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Despido de trabajadores por incapacidad de pago de salarios	4	12,5%
Disminución de Ingresos ante baja en ventas de bienes/servicios	19	59,4%
Cierre temporal de Local Comercial/Empresa	16	50,0%
Disminución en la capacidad de producción	14	43,8%
Falta de financiamiento de capital de trabajo para el funcionamiento	10	31,3%
Disminución de la fuerza laboral debido a contagios de Covid-19	8	25,0%
Dificultad del pago de impuestos y/o créditos	4	12,5%
Problemas de logística de insumos para el negocio	20	62,5%
Altos costos de implementación de medidas sanitarias, kits y señaléticas	6	18,8%
No he tenido mayores problemas	3	9,4%
Otra	1	3,1%

Tabla 15: Dificultades que las empresas encuestadas han experimentado en sus negocios.

A partir de los resultados de la tabla, se puede observar que aquellas dificultades que más indicaron las empresas encuestadas son: problemas de logística de insumos con un 62,5% (20), disminución de ingresos ante baja en ventas de bienes/servicios en 59,4% (19), cierre temporal de local comercial/Empresa alcanzando un 50% (16), un 43,8% (14) tuvo una disminución en la capacidad de producción y un 31,3% (10) tuvo falta de financiamiento de capital de trabajo para el funcionamiento de sus negocios. Se puede apreciar que los efectos provocados a las empresas son variados, puesto que cada una ha sufrido dificultades, de acuerdo con su capacidad de gestión, “espalda” económica y el momento en que se encontraba cada empresa.

En presencia de entornos dinámicos y contingentes como la actual pandemia de Covid-19, ¿Considera que la planificación estratégica formal propicia la sostenibilidad de las empresas?

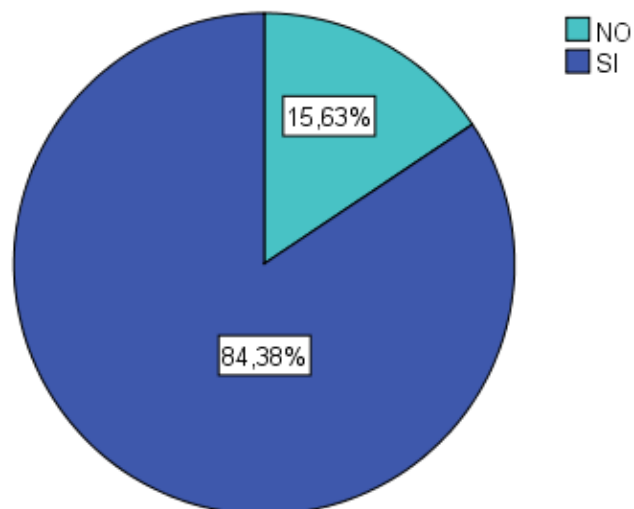


Gráfico 8: Resultado acerca de la necesidad de realizar una planificación estratégica formal para la sostenibilidad de las empresas.

De la totalidad de los encuestados, indican que en un 84,38% consideran que la planificación estratégica formal propicia la sostenibilidad de las empresas y un 15,63% responde que no lo considera muy necesario. De estos últimos, algunos reconocen que es una buena práctica tener formalizada la planificación estratégica, pese a no tener un registro escrito, de igual manera planifican, le dan importancia a tener flexibilidad para adaptarse y tener un equipo de trabajo para esto.

¿Con cuál/es de los siguientes programas de apoyos a Pyme, impulsadas por el gobierno, se ha favorecido? Marque una o más alternativas según corresponda.

	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Ley plazo máximo de pago de facturas 30 días a las Pymes	1	3,1%
Flexibilidad financiera en cuanto a pago de deuda y créditos para Pymes	1	3,1%
“Plan Levantemos tu Pyme” con subsidios, Bonos, préstamos y garantías entregadas por Corfo y Sercotec	9	28,1%
Inyección de liquidez a Pymes: Prorroga de pago IVA, Suspensión de PPM, Devolución anticipada de Impuesto a la renta	11	34,4%
Fondo de apoyo “crédito Fogape y Fogape Reactivo”	7	21,9%
Programa digitaliza tu Pyme del Ministerio de Economía	1	3,1%
Ley de protección al empleo	6	18,8%
He recibido Financiamiento y Asesorías de Incubadora u otras empresas	2	6,3%
Ninguna, porque no califico o no tenía conocimiento	16	50,0%

Tabla 16: Resultado de empresas que se han beneficiado con los programas de apoyos a pymes.

Cuando se preguntó acerca de los programas de apoyo hacia las pymes, de los cuales se hayan favorecido, un 50% (16) de estas empresas encuestadas no recibieron ningún apoyo que les permitiera afrontar la crisis económica puesto que no calificaban o no tenían conocimiento para postular a ellos. Un 34,4% (11) se benefició con el programa de inyección de liquidez a pymes con prórroga de pago de IVA, suspensión de PPM, devolución anticipada de impuesto a la renta. Un 28,1% (9) fue parte del “Plan levantemos tu pyme” con subsidios, bonos, préstamos y garantías entregadas por Corfo y Sercotec. Finalmente, un 21,9% recibió el crédito Fogape o Fogape Reactivo, y un 18,8% se acogió a la ley de protección al empleo.

Con relación a los programas de apoyo que el estado o el gobierno entregó para afrontar la crisis económica que produjo la pandemia, que se mencionaron en la pregunta anterior. Se pidió calificar el grado de apoyo que han significado para las MiPymes y se obtuvieron los siguientes resultados resumidos en la siguiente tabla e histograma:

PREGUNTA 24

Válido	32
Perdidos	0
Media	4,38
Mediana	5,00
Moda	5
Desviación estándar	1,862

Tabla 17: Valores de tendencia central y dispersión obtenidos, en base al grado de apoyo de los diferentes programas entregados.

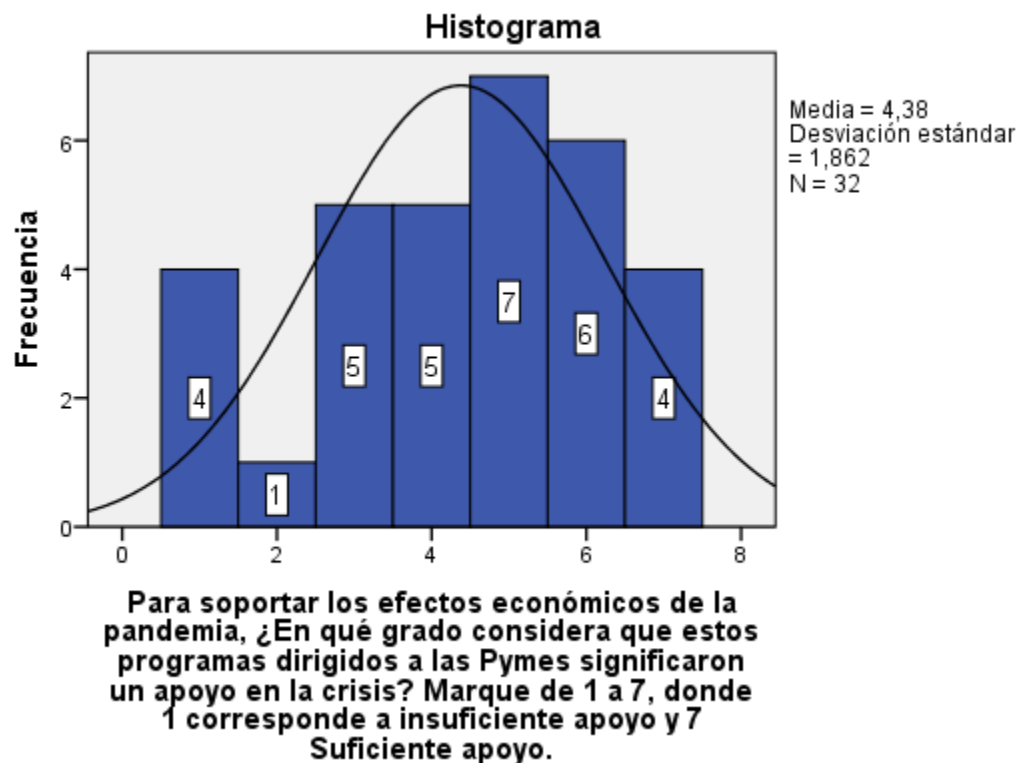


Gráfico 9: Histograma de distribución del grado de apoyo que tuvieron los programas entregados a las empresas.

Los resultados indican una curva normal más plana en el histograma, con una desviación estándar de 1,862. Gran parte de los datos se encuentran distribuidos a lo largo del gráfico entre los valores 3 y 7, obteniéndose una media de 4,38 y una moda con el valor de 5, estos últimos valores de tendencia podrían indicar que las empresas consideran que los programas han significado un

apoyo levemente suficiente. Sin embargo, las diferentes respuestas están muy repartidas, lo cual puede estar influido por la obtención o no de estos beneficios, además se le puede atribuir un efecto político al contestar.

9.2. Pruebas de Chi-Cuadrado

Se plantea la evaluación de pruebas de Chi-Cuadrado para probar hipótesis estadísticas de acuerdo a las distribuciones de frecuencia de los datos obtenidos en la toma de muestra. Para poder realizar el análisis se utiliza un nivel de significancia igual al 5%.

Tamaño de la empresa y planificación estratégica formal

H_0 : *Presentar planificación estratégica formal es dependiente del tamaño de la empresa*

H_1 : *Presentar planificación estratégica formal es independiente del tamaño de la empresa*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,871 ^a	2	,238
Razón de verosimilitud	3,654	2	,161
N de casos válidos	32		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,00.

Tabla 18: Prueba de Chi-Cuadrado entre el tamaño de la empresa y la planificación estratégica formal.

De acuerdo al resultado de la prueba de Chi-Cuadrado, se obtuvo una significancia de 0,238, mayor al nivel de significancia al 5%, esto indica que se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existe dependencia entre que las empresas encuestadas presenten planificación estratégica formal en sus negocios con el tamaño que estas tengan.

Tiempo de funcionamiento de la empresa y la planificación estratégica formal

H_0 : *La planificación estratégica formal se relaciona con el tiempo de funcionamiento de la empresa*

H_1 : *La planificación estratégica formal no se relaciona con el tiempo de funcionamiento de la empresa*

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	8,952 ^a	11	,626
Razón de verosimilitud	11,712	11	,386
N de casos válidos	32		

a. 24 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

Tabla 19: Estadístico de prueba de Chi-Cuadrado respecto a presentar planificación estratégica formal y el tiempo de funcionamiento de la empresa.

Al realizar la prueba de Chi-Cuadrado, se obtuvo una significancia igual a 0,626, el cual es mayor al nivel de significancia del 5%, rechazándose la hipótesis nula. De esta manera, la prueba indica que no existe relación, entre que las empresas presenten planificación estratégica formal en sus negocios y el tiempo de funcionamiento de la empresa.

Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y la planificación estratégica formal

H_0 : El cumplimiento de los objetivos son influidos por la planificación estratégica formal

H_1 : El cumplimiento de los objetivos no son influidos por la planificación estratégica formal

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	5,933 ^a	4	,204
Razón de verosimilitud	7,870	4	,096
N de casos válidos	32		

a. 6 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,50.

Tabla 20: Prueba de Chi-Cuadrado entre el grado de cumplimiento de los objetivos y la planificación estratégicos formal.

Los resultados de la prueba de Chi-Cuadrado, muestran una significancia entre las variables de 0,204, mayor al nivel de significancia del 5%, es decir, se rechaza la hipótesis nula y no es posible evidenciar que exista influencia de presentar planificación estratégica formal en los negocios con el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por las empresas.

Grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y la implementación de transformación digital

H_0 : El cumplimiento de los objetivos se relacionan con la implementación de transformación digital

H_1 : El cumplimiento de los objetivos no se relacionan con la implementación transformación digital

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,556 ^a	4	,469
Razón de verosimilitud	4,600	4	,331
N de casos válidos	32		

a. 8 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,09.

Tabla 21: Resultados prueba de Chi-Cuadrado respecto al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y la transformación digital.

A partir de los resultados de la prueba de Chi-Cuadrado, se obtuvo una significancia de 0,469, la cual es mayor al 5% de nivel de significancia, es decir, se rechaza la hipótesis nula, por lo que no existe evidencia para indicar una relación entre el cumplimiento de los objetivos propuestos con la implementación de la transformación digital.

En la siguiente tabla se resumen las diferentes pruebas de hipótesis que se definieron en este estudio:

Prueba de Hipótesis	Resultado
Ho: Presentar planificación estratégica formal es dependiente del tamaño de la empresa. H1: Presentar planificación estratégica formal es independiente del tamaño de la empresa.	Rechaza Ho
Ho: La planificación estratégica formal se relaciona con el tiempo de funcionamiento de la empresa. H1: La planificación estratégica formal no se relaciona con el tiempo de funcionamiento de la empresa.	Rechaza Ho
Ho: El cumplimiento de los objetivos esta influido por presentar planificación estratégica formal. H1: El cumplimiento de los objetivos no está influido por presentar planificación estratégica formal.	Rechaza Ho
Ho: El cumplimiento de los objetivos se relaciona con la implementación de transformación digital H1: El cumplimiento de los objetivos no se relaciona con la implementación de transformación digital	Rechaza Ho

Tabla 22: Resumen de pruebas de hipótesis entre diferentes variables.

Si bien, mediante la prueba de hipótesis se buscó algún tipo de dependencia o relación con las variables definidas, estas fueron rechazadas, por lo cual, no existe relación entre presentar planificación estratégica formal con el tamaño de la empresa ni el tiempo que esta tiene de funcionamiento. Además, respecto al cumplimiento de objetivos, no se evidenció relación ni influencia con el hecho de presentar planificación estratégica ni haber implementado transformación digital.

En base a lo anterior, es necesario obtener una muestra más amplia para obtener un resultado estadístico más certero respecto a las hipótesis planteadas.

10. Propuesta metodológica de planificación estratégica para las MiPymes

Una vez revisadas diversas investigaciones y modelos relacionados a la planificación estratégica formal, se encuentran aspectos en común entre ellas, destacando la flexibilidad y dinamismo que esta herramienta debe tener para adaptarse a las situaciones que puedan afectar la gestión de la empresa y que implique modificar la planificación previamente realizada.

Generalmente, las MiPymes se caracterizan por no ser robustas económicamente y tener recursos limitados, sus trabajadores y/o dueños, poseen poco tiempo para todas las labores que requieren diariamente y no están muy capacitados o tienen desconocimiento de las herramientas disponibles para gestionar sus empresas.

De esta manera, la propuesta que se plantea para este estudio tiene como propósito que las MiPymes puedan disponer de diferentes herramientas de análisis y de un sistema de gestión para aplicar en sus negocios, con la idea de que sea ejecutable y que puedan formalizar la planificación estratégica. Algunas de las ideas que se presentan fueron parte de los resultados obtenidos en el trabajo de campo y han servido para “nutrir” el proceso de planificación estratégica que se propone.

La metodología de planificación estratégica propuesta se denomina OKR (Objetivos y Resultados Claves), elaborada por Andrew Grove, la cual permite apoyar la gestión de las MiPymes para ordenarla y poder cumplir los objetivos propuestos por la empresa (Emprendepyme, s.f.).

En primer lugar, previo a definir el proceso de planificación estratégica entorno a la metodología OKR, es fundamental que la empresa tenga presente las siguientes características:

Visión: La visión corresponde a la proyección que tiene la empresa para el futuro, es decir, donde se ve la empresa a largo plazo (Editorial Grudemi, 2018).

Misión: Es el propósito o la razón de ser que tiene la empresa, respondiendo a lo que ofrece, la forma en que realizará la entrega del producto/servicio, donde lo ofrece y la razón (Editorial Grudemi, 2018).

Valores: Se relacionan con los principios, cualidades y características que representan a la empresa y su organización (Editorial Grudemi, 2019).

Posteriormente, tal como se obtuvo en el trabajo de campo, se debe observar el ambiente en que las MiPymes se encuentran, para mejorar la toma de decisiones. Para esto último, se deben realizar distintos análisis, al interior de la empresa, en la industria y fuera de esta, las cuales se enuncian a continuación:

10.1. Cadena de valor de Porter

Herramienta que permite analizar las actividades internas en la empresa, las cuales le agregan valor hacia la ventaja competitiva. Las actividades se dividen en actividades primarias y de soporte, tal como se muestra en la imagen (Dynamicgc, s.f.):



Figura 4: Esquema adaptado de la Cadena de Valor de Porter (Dynamicgc, s.f.).

En el análisis de las capacidades internas de la empresa, las MiPymes deben indicar en detalle cada una de las actividades primarias y de soporte que poseen y desarrollan:

Actividades primarias:

1. Logística interna (Almacenamiento o recepción de materiales)
2. Operaciones (Procesos de producción)
3. Logística externa (Procesamiento y distribución de productos)
4. Marketing y ventas (Canales de venta, publicidad, etc)
5. Post venta (Servicios de garantías y/o reparaciones) (Dynamicgc, s.f.).

Actividades de soporte:

1. Infraestructura (Financiamiento, control, planificación, etc)
2. Gestión de recursos humanos (Contratación de trabajadores y capacitación)
3. Desarrollo de tecnología (Inversión en tecnología)
4. Compras (Inversiones, activos, mueblería , sistemas, etc) (Dynamicgc, s.f.).

10.2. FODA

Corresponde a la matriz que relaciona un análisis interno (Fortalezas y debilidades) junto al análisis externo de la empresa (Amenazas y oportunidades) (Kiziryan, 2015).

Fortalezas	Oportunidades
Elementos sobresalientes de la empresa	Ventajas que puede aprovechar la empresa
Debilidades	Amenazas
Aspectos negativos con que la empresa se desfavorece	Situaciones que podrían afectar negativamente a la empresa

Tabla 23: Matriz de análisis FODA y sus componentes (Kiziryan, 2015).

10.3. Análisis PESTEL

Corresponde al análisis del entorno de la empresa, observando los factores externos que permiten mejorar la toma de decisiones en la organización (Quiroa, 2020). Los factores que se evalúan se detallan en la siguiente imagen:

Políticos	Económicos
Sociales	Tecnológicos
Ecológicos	Legales

Tabla 24: Cuadro de elaboración propia respecto de los factores del análisis PESTEL (Quiroa, 2020).

Para cada uno de los factores que sean relevantes para la MiPyme, debe indicarse cuál es la consecuencia o efecto posible que recae sobre la empresa.

Una vez que se puso en contexto la planificación estratégica de las MiPymes, el objetivo estratégico que se defina debe considerar el análisis del entorno y la capacidad de la empresa para que sea alcanzable y se adapte a cada necesidad.

10.4. Metodología OKR (Objetivos y resultados claves)

La metodología OKR permite a las empresas dirigir la gestión de sus negocios, entorno a las distintas actividades que realizan, con enfoque en el cumplimiento de los resultados claves, para así alcanzar un objetivo en común en toda la organización (Emprendepyme, s.f.).

Este sistema de planificación planteado se basa en 4 fases distintas, tal como se muestra en la siguiente imagen:

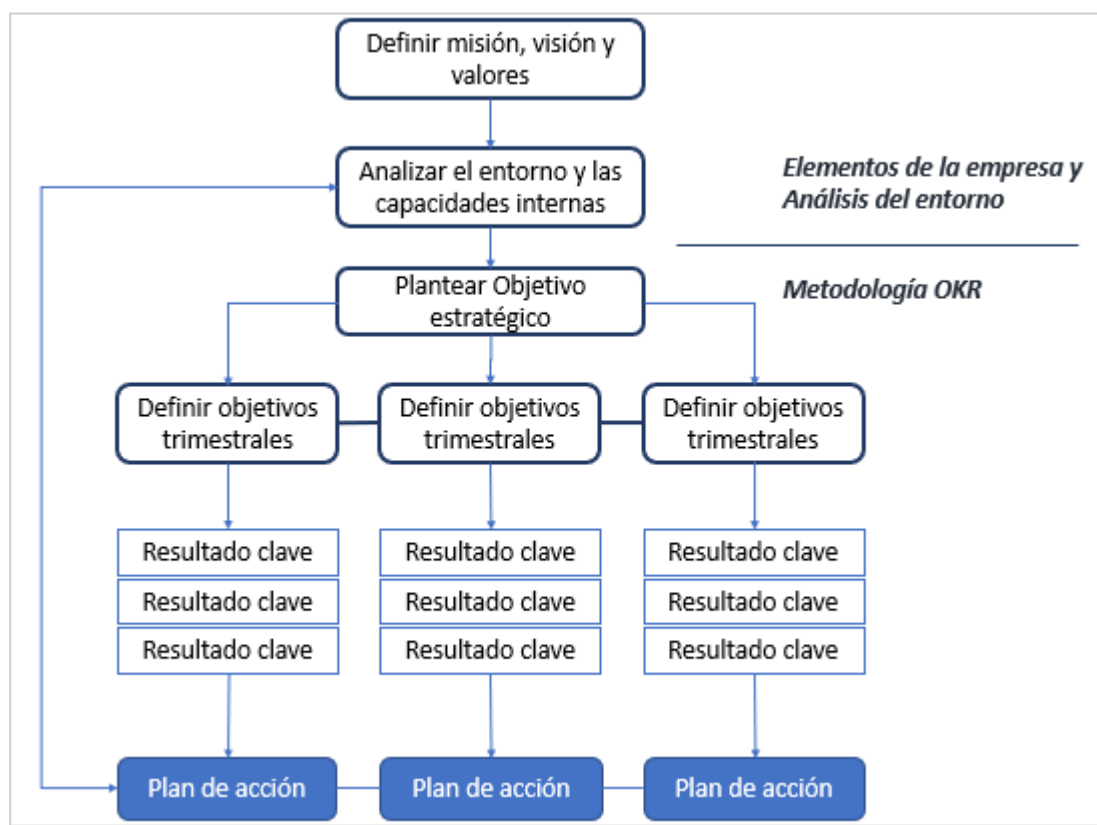


Figura 5: Esquema de elaboración propia del estudio, respecto a la metodología OKR (Ortiz, 2019).

- 1) En el primer paso de la planificación, los dueños de las MiPymes deben definir el objetivo estratégico global que plantean a largo plazo para su empresa, es decir, una proyección ideal a un año, la cual debe ser medible, alcanzable, ajustándose a las condiciones de la empresa. Este objetivo global debe ser conocido por toda la organización de la MiPyme, para que los esfuerzos por alcanzarlo estén alineado a todos los miembros (Ortiz, 2019).
- 2) Con el fin de alcanzar el objetivo estratégico global, se deben plantear objetivos estratégicos trimestrales, los cuales no deben exceder un máximo de 4 y para su

formulación, las MiPymes deben promover la participación de los trabajadores y de cada área (niveles operativos) (Ortiz, 2019).

Los objetivos trimestrales que se proponen deben tener un grado de dependencia entre sí, puesto que el cumplimiento de cada uno de estos va a implicar un acercamiento al objetivo estratégico global.

Esta etapa es importante en el proceso, puesto que cada área debe plantear un listado de ideas de objetivos trimestrales (metas) orientados en la consecución del objetivo global. Posteriormente, la alta dirección o dueños de las MiPymes deben tomar la decisión final de los objetivos prioritarios, y en el caso de existir ideas relacionadas, se deben unificar.

A continuación, se muestra una tabla que indica el listado de ideas en que participan las distintas áreas de la MiPyme:

Objetivo Trimestral Propuesto	Área involucrada
Idea de objetivo 1	Finanzas
Idea de objetivo 2	Recursos Humanos
Idea de objetivo 3	Operaciones

Tabla 25: Listado de objetivos estratégicos trimestrales propuestos.

La alta dirección o los dueños de las MiPymes pueden disponer de un mapa de objetivos, en el cual podrán realizar una calificación por prioridad (alta o baja) y posicionarlos en el área que involucra en la empresa, lo cual ayudará a dar bajada del listado de ideas en que participan todos los miembros de la empresa y tomar las decisiones. En la siguiente imagen, se indica el mapa de objetivos:

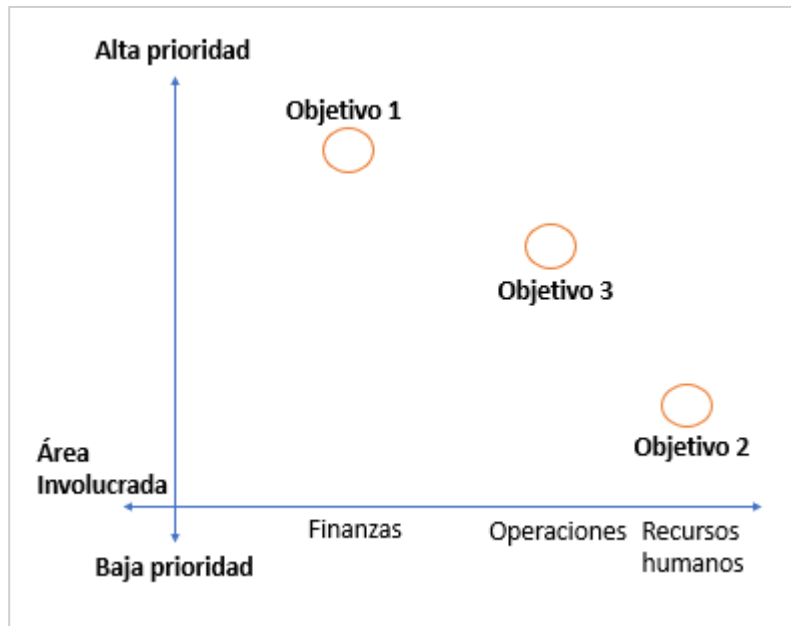


Figura 6: Mapa de apoyo para determinar los objetivos estratégicos prioritarios por la alta dirección.

- 3) La siguiente etapa de la metodología consiste en establecer los resultados claves, los cuales son similares a indicadores de desempeño, que servirán de medición para el cumplimiento de los objetivos trimestrales propuestos (Ortiz, 2019). La evaluación de cada resultado clave es de 0 a 1, donde 0 corresponde a un bajo cumplimiento y 1 un alto cumplimiento.
- 4) Finalmente, las MiPymes deben definir los planes de acción que serán importantes para la evaluación de los resultados claves, el plan estratégico consiste en establecer, a lo más, 3 acciones por cada resultado clave (Ortiz, 2019).

Durante la puesta en marcha de las acciones estratégicas y en el funcionamiento de la empresa, se debe realizar la evaluación de cada resultado clave. A continuación se muestra una tabla detallada:

Objetivo Trimestral	Resultados claves	Evaluación
Objetivo 1	Resultado clave 1	
	Resultado clave 2	
	Resultado clave 3	
Objetivo 2	Resultado clave 1	
	Resultado clave 2	
	Resultado clave 3	
Objetivo 3	Resultado clave 1	
	Resultado clave 2	
	Resultado clave 3	

Tabla 26: Cuadro de evaluación de resultados claves del cumplimiento de cada objetivo trimestral.

Una vez que se encuentra en funcionamiento el plan estratégico, se analiza constantemente el entorno y la situación interna de la empresa. De esta manera, el objetivo estratégico global, los objetivos trimestrales, los resultados claves y las acciones pueden ser modificables en la medida que requiera la planificación estratégica, ya que esta última debe ser dinámica y flexible a la contingencia que pueda afectar a la empresa, precisando la necesidad de cambios.

Tal como se puede apreciar, la metodología OKR es una herramienta que busca ser un apoyo a las MiPymes en la gestión de sus negocios. De esta manera, las empresas pueden formalizar la actividad de planificación estratégica, simplificando el proceso y adecuándolo a cada MiPyme respecto con la capacidad y tiempos que estos tengan disponible.

11. Conclusiones

La sociedad y en particular, el ecosistema empresarial, se enfrenta a situaciones de gran incertidumbre y acontecimientos inesperados tanto en la industria, el entorno y también en la propia empresa, los cuales son capaces de provocar consecuencias que alteren su “normalidad” y puedan motivar a que las empresas tengan que cambiar el paradigma en sus negocios. El desarrollo de este estudio se enfocó en como las empresas enfrentan estos cambios y reaccionan a los desafíos que el entorno les presenta, con el fin de alcanzar los objetivos y así puedan mantenerse en el mercado, teniendo en cuenta que las MiPymes, en general, no tienen capacidad financiera.

De acuerdo con lo anterior, se promueve llevar a cabo una planificación estratégica formal por parte de estas empresas, la cual es una excelente practica para proyectarse a futuro, auspiciar un crecimiento y no fracasar cuando existan factores no controlables que les afecten.

Si bien no fue posible comprobar en el trabajo de campo, la existencia de alguna relación entre el cumplimiento de objetivos y poseer una planificación estratégica formal, se destacó como un proceso de guía en la definición de la estrategia a seguir, permitiendo tener flexibilidad ante entornos dinámicos y contingentes, además, propiciando la sostenibilidad de las empresas.

Algunas MiPymes no presentan una planificación estratégica escrita tal como se observó en el estudio, en lo cual probablemente existe poco conocimiento, una baja capacitación de los dueños de estas empresas, quienes además disponen de tiempos reducidos para elaborar una planificación estratégica formal. Aunque las MiPymes son conscientes de la necesidad de planificar, pese a que no formalizan esta actividad, la ejecutan de una manera simplificada, interiorizando algunos procedimientos como el análisis del entorno y la definición de la estrategia.

Por otro lado, tal como se identificó en investigaciones anteriores y a partir de los resultados obtenidos, se concluyó que el proceso de planificación estratégica formal debe cumplir características propias de la composición de las MiPymes y de la gestión de estos negocios:

1. En primer lugar, las MiPymes deben tener presente los elementos fundamentales que la constituyen como la visión, misión y los valores empresariales, los cuales son el punto de partida en la formulación de objetivos estratégicos y del planteamiento de la estrategia.
2. Los objetivos estratégicos propuestos por las MiPymes deben ser entendibles, medibles y alcanzables, de acuerdo a los recursos que estas posean. Se requiere que los objetivos sean a largo plazo (igual o mayor a un año), para que la planificación sea proyectada hacia un futuro y revisada periódicamente.
3. Debe ser un proceso dinámico que posibilite cambios en la planificación estratégica durante el desarrollo del negocio, realizando evaluaciones del cumplimiento de los objetivos y cada aspecto que involucra a la estrategia.
4. El proceso de planificación estratégica debe ser acotado en tiempo y no excederse en aspectos que no aporten en el alcance de los objetivos, puesto que debe ser aplicable en la empresa.
5. Como se observó en los resultados, cada vez son más las empresas que dirigen sus organizaciones de formas más participativa (enfoque Bottom-Up) desde los niveles operativos, a quienes se les invita a proponer ideas, plantear objetivos y tomar decisiones, generando mayor compromiso en la empresa. Sin embargo, la alta dirección, gerentes o dueños, son quienes toman las decisiones determinantes en la formulación de la estrategia, pero destinan tiempo en incluir a todas áreas en que se realiza la planificación (enfoque mixto Top-Down y Bottom-Up).

Tal como se pudo evidenciar en el trabajo de campo, existen muchas herramientas de análisis y sistemas de gestión que las empresas pueden emplear para formalizar la planificación estratégica, cada una de estas se dirigen en apoyar la toma de decisiones de la alta dirección, sin embargo, algunas de estas no se adecuan a las capacidades de las MiPymes o estas empresas no tienen el conocimiento para desarrollar la planificación estratégica de forma ordenada.

En este estudio se propuso la metodología OKR, la cual viene a ser una buena alternativa para las MiPymes, permitiéndoles agilizar y formalizar la planificación estratégica de sus negocios por medio de un método que no requiere mayor tiempo, es más intuitivo y simple. La propuesta se apoya de algunas herramientas de análisis que destacaron en el estudio como lo son: Cadena de valor, análisis FODA y PESTEL, enfocándose en aquello que las MiPymes familiarizan y manejan en sus negocios.

Una de las ventajas de la metodología OKR, es que promueve la colaboración de todos los miembros de la organización, lo que va a implicar que el conocimiento de la empresa sea transversal. Cada vez son más las empresas que dirigen sus negocios entorno a la escucha activa y otorgando mayor autonomía a las distintas áreas y a los niveles operativos.

En cuanto a otros sistemas de gestión complementarios, ciertas empresas han incorporado en sus negocios, como por ejemplo los ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) utilizados para ordenar las actividades propias de las MiPymes, como la entrega de productos, abastecimiento y producción, los cuales son componentes importantes a revisar con el fin de lograr una ventaja competitiva sobre el resto. Poseer estos sistema de gestión, resultan de gran ayuda para las MiPymes, ya que permite a los dueños tener control de lo que ocurre en el negocio e inclusive administrarlo desde un local comercial.

Por otro lado, en lo que respecta a las nuevas tendencias del mercado, entorno a la incorporación de digitalización o transformación digital, hoy no existe empresa que se quede al margen de innovar y entregar mayor valor hacia sus clientes. Para esto, incluyen en sus negocios la tecnología y distintas plataformas digitales. En este sentido, la innovación implica que las pymes tengan que cambiar sus modelos de negocios y adaptarse, lo que da lugar a una planificación estratégica.

Pese a que no fue posible encontrar una relación entre la implementación de transformación digital en las empresas con el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, estos son capaces de mejorar el rendimiento de las MiPymes que se encuentran en plena apertura y desarrollo de los negocios.

Las tendencias de innovación/transformación digital se encuentran presentes en la mayoría de las empresas y el uso de las redes sociales es una de las tendencias más utilizadas puesto que permite conectar con los clientes, ser un medio de difusión para dar a conocer el negocio e identificar con rapidez las necesidades, es decir, logra potenciar a las MiPymes para adquirir nuevas habilidades. De la misma manera, el fortalecimiento del E-Commerce, como otra alternativa de canal de venta, estimula la omnicanalidad en estas empresas.

De acuerdo a lo mencionado por las empresas encuestadas y las investigaciones revisadas, se concluye que la transformación digital favorece la supervivencia de las empresas, puesto que les entrega mayores herramientas para desenvolverse en sus negocios y apuntar de mejor manera hacia los clientes, asimismo, tal como lo indica un estudio realizado, en periodos de recesiones económicas, la innovación da lugar a que las pymes puedan sobrevivir (Weaven et al., 2021). Por lo tanto, en la búsqueda de la ventaja competitiva de las MiPymes, resulta más relevante que estas

empresas, estén atentas a la implementación de nuevas tecnologías digitales, observando las oportunidades que se distinguen en el mercado.

Uno de los problemas contingentes que pone en contexto este estudio, es la actual pandemia de Covid-19, la cual ha tenido grandes efectos en los comportamientos sociales y principalmente, lo que tiene que ver con los factores económicos en Chile y el mundo, producto de las cuarentenas sanitarias que se han impuesto, provocando una disminución en la actividad económica de los países. La situación mencionada viene siendo una amenaza para las MiPymes, puesto que no poseen espalda financiera, han tenido que tomar decisiones difíciles buscando alternativas para continuar funcionando y que el impacto se pueda reducir lo más posible.

De acuerdo con las dificultades que las MiPymes han sufrido durante la pandemia de Covid-19, se evidencia que estas fueron afectadas por distintos problemas económicos, influyendo estos, directamente en la gestión de sus negocios. En el estudio realizado por el Ministerio de Economía (2021), se indicó que los efectos que tuvieron mayor impacto sobre las empresas han sido una reducción de las ventas, el desempleo y una disminución de las transacciones entre ellas. Esta última información, se refleja en los resultados obtenidos en el trabajo de campo, en el cual, las dificultades que se respondieron en la mayoría de los casos son: Los problemas logísticos para la obtención de insumos (transacciones con proveedores), la disminución de ingresos ante baja en las ventas de bienes/servicios, la obligación de cierre temporal del local/empresa, baja producción y falta de financiamiento para el funcionamiento del negocio.

Si bien estos problemas no han sido ajenos a la totalidad del ecosistema empresarial, algunas pymes han visto la contingencia de la pandemia como una oportunidad para generar mayor crecimiento de sus negocios, incrementando sus ventas. Para esto han incorporado nuevas tendencias de innovación, aprovechando lo que demanda el mercado. A partir de esto último, en

este estudio se destaca la generación de alianzas o redes de apoyo de mutuo beneficio, potenciando recursos y conocimiento. De esta manera, tal como lo indica en investigaciones, la cooperación entre las pymes permite una mejor adaptación a lo dinámico del entorno (Vrontis et al.,2020). Otra tendencia que tuvo mucho auge es la incorporación de empresas de delivery, las cuales han sido perfectos aliados para las MiPymes, agilizando la entrega y cambiando el canal de venta presencial a digital, un recurso esencial en tiempos de pandemia.

Es importante mencionar que pese al escenario de contingencia en que se encuentran las MiPymes, estas últimas son resilientes a afrontar los problemas que se les presenten, buscando distintas maniobras de gestión, adecuándose a las nuevas demandas de los clientes y para esto prever las modificaciones del modelo de negocio requieren de una planificación estratégica adecuada.

Por otro lado, con el propósito de ir en ayuda de las pymes, el gobierno entregó distintos programas enfocados en apoyar el levantamiento de estas empresas que han sufrido consecuencias económicas de la pandemia. Tal como lo indican los resultados obtenidos, las pymes se vieron favorecidas por distintos beneficios, sin embargo, la gran mayoría de los encuestados no accedió ninguno de estos programas, puesto que no calificaron o no tenían conocimiento. El resto se acogió al programa de inyección de liquidez con ayudas en temas tributarios y con el “Plan levantemos tu pyme” por medio de bonos, préstamos y subsidios. Se puede apreciar que principalmente, las dificultades de las MiPymes están en los problemas económicos surgidos por no poder llevar un funcionamiento total de sus negocios y mantener a sus trabajadores, para esto se requiere ayuda en financiamiento, que estimule a las pymes. Por lo tanto, se cree que ampliar la ayuda para que más empresas puedan apoyarse en estos programas e intentar reducir el impacto producido es fundamental para promover el desarrollo y el empleo en las MiPymes.

En este estudio a las MiPymes chilenas, se logró identificar que la planificación estratégica formal no es muy común en estas empresas, por desconocimiento, simplificación de los procedimientos e interiorización de esta actividad, pero cabe señalar que este proceso permite tener un marco de referencia en la elaboración de una estrategia, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por las MiPymes. En base a esto, el proceso debe ser dinámico, ya que en el entorno en que se encuentran, la gestión de los negocios va a estar sujeta a nuevos desafíos y cambios que requieren adaptar la planificación realizada, la actual pandemia de Covid-19 es un ejemplo claro de ello.

Los cambios políticos como el nuevo gobierno que comienza el 2022 en Chile, es un contexto futuro a considerar, donde se prevé que la administración del país se destine en el desarrollo de nuevas políticas públicas de carácter tributario, inversión y la oportunidad de impulsar nuevas MiPymes que se van a incorporar al mercado. A partir de esto último, van a surgir efectos macroeconómicos, que seguramente se observen más adelante, y a partir del cual, las MiPymes deberán anticiparse.

Finalmente, con el foco en la sobrevivencia de las MiPymes, cuando se encuentran en el llamado “valle de la muerte”, en etapas tempranas o en crecimiento, establecer una planificación estratégica formal por medio de la innovación, juega un papel importante, ya que estas empresas pueden aprovechar las oportunidades hacia la ventaja competitiva sostenible, un ejemplo claro es la incorporación de la digitalización/transformación digital que impulsa los negocios.

12. Limitaciones

Una de las limitaciones que se identificaron en este estudio se presenta en el trabajo de campo realizado, si bien se logró alcanzar una cantidad de encuestados optima, esta fue muy pequeña, por lo que no fue posible realizar una conclusión estadística que se pueda generalizar a la población. Se requieren más recursos económicos y tiempo de investigación para alcanzar una cantidad que permita una estadística representativa. De todas manera, se logró realizar un análisis descriptivo de las MiPymes y en la muestra se observa una tendencia de las características que posee el público objetivo, lo que permitió apoyar el planteamiento de la propuesta metodológica de planificación estratégica.

Por otro lado, en relación con el proceso de planificación estratégica que desarrollan las MiPymes, precisa que las empresas habiliten recursos y tiempo suficiente, estas empresas generalmente tienen personal de trabajo reducido, los cuales se desempeñan en muchas actividades dentro de la empresa. La metodología propuesta tiene como cualidad la participación de todos los miembros de la organización, en las diferentes áreas, permitiendo una toma de decisiones conscientes y transversal. Además, el administrador o dueño de las MiPyme debe ser un evaluador de los planes de acción, calificando los resultados claves, manteniéndose atento a cualquier cambio.

El proceso de planificación debe ser dinámico y flexible, cambiando ciertos objetivos, resultados claves y planes de acción, de acuerdo con la realidad actual de estas empresas. Esto podría traer limitaciones a las MiPymes y el proceso podría no ser eficiente, si no tienen la experiencia y no se visualizan más allá de lo establecido, sin cambiar el modelo de negocio o la estrategia.

Finalmente, revisando las diferentes herramientas de análisis y sistemas de gestión que ayudan a formalizar la planificación estratégica en las empresas, algunas de estas presentan muchas etapas en el proceso, por lo que puede ocurrir que una empresa no pueda ordenar las actividades que realiza y puedan verse incapaz de desarrollarlo. En este sentido, la metodología que se planteó busca ser más intuitiva y dar mayor facilidad a las MiPymes para formalizar la planificación.

13. Referencias

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2019). *Cuentas Públicas Participativas. Gestión 2019.*

<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/05/Resumen-Ejecutivo-Cuenta-Pu%CC%81blica-2019-27mayo.pdf>

Rodríguez, R. (2015). *El emprendedor de éxito, quinta edición.*

Guerrero, M., Serey, T. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Chile 2019.*

<https://negocios.udd.cl/gemchile/reportes/reportes-nacionales/>

OEAP. (2018). *Brechas para el Emprendimiento en la Alianza Pacífico. Observatorio Estratégico la*

Alianza del Pacífico. <http://centrodeinnovacion.uc.cl/assets/uploads/2018/12/estudio-brechas-para-el-emprendimiento-en-la-ap.pdf>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2020). *Informe de resultados: Sexta encuesta:*

Microemprendimiento en Chile. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/03/Newsletter-Resultados-Generales-EME-6.pdf>

Banco Central de Chile, (2020). *Nota de prensa: Imacec mayo 2020.*

Banco Central de Chile, (2021). *Nota de prensa: Imacec noviembre 2021.*

Instituto Nacional de Estadísticas. (2021). *La tasa de desocupación nacional alcanzó 7,5% en el trimestre móvil septiembre-noviembre de 2021.*

Donthu, N., Gustafsson, A. (2020). *Efectos del Covid-19 en los negocios y la investigación.*

Gobierno de Chile, (s.f). *Paso a Paso Chile se Recupera*

<https://www.gob.cl/chileserecupera/>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, (s.f). *Digitaliza Tu Pyme*.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme*.

David, F. (2013). *Conceptos de la administración estratégica*.

Kaplan, R., Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral, tercera edición*.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*.

Thompson, Strickland, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble. (2018). *Administración Estratégica: Teoría y Casos, Segunda edición*.

Business Harvard review (2011), *¿Que es la estrategia? Según Michael Porter 1996*.

Barbosa, M., Castañeda, J., Lombardo, D. (2020). *Gestión estratégica sostenible (GES): Sostenibilidad en la pequeña empresa*.

Fernandes, J. (2019). *Desarrollar estrategias viables y ajustables para la planificación y la gestión: Un enfoque metodológico*.

Vrontis, D., Basile, G., Andreano, S., Mazzitelli, A., Papasolomou, I., (2020). *El perfil de las pymes italianas impulsadas por la innovación y la relación entre las capacidades de creación de redes de las empresas y las capacidades dinámicas*.

- Gica, O., Ioana, C. (2012). *Prácticas de planificación de las pymes en la región noroccidental de Rumania: Una investigación empírica.*
- Valenzuela, L. (2020). *Clase Gestión Estratégica UTFSM*
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*
- Reyes, V. (14 octubre 2019). “Motor que mueve al país”: Piñera destaca rol de pymes en la economía y en la generación de empleos. *BioBioChile*. Recuperado de <http://biobiochile.cl/>
- Alonso, C. (21 noviembre 2020). Las Pymes son el sostén de la economía. *La Tercera*. Recuperado de <http://latercera.com/>
- Dibrell, C., Craig, J., Neubaum, D. (2014). *Vincular el proceso formal de planificación estratégica, la flexibilidad de planificación y la innovación con el desempeño de la empresa.*
- Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., Grace, D. (2021). *Sobrevivir a una recesión económica: Capacidades dinámicas de las pymes.*
- Globocnik, D., Faullant, R., Parastuty, Z. (2020). *Establecimiento de puentes entre la planificación estratégica y la gestión del modelo empresarial: Un marco de control formal para gestionar carteras y la dinámica del modelo empresarial.*
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., Quaglia, R. (2021). *Transformación digital y creación de valor para el cliente en las pymes “Made in Italy”: Una perspectiva de capacidades dinámicas.*
- Bai, C., Quayson, M., Sarkis, J. (2021). *Lecciones de digitalización de la pandemia Covid-19 para el desarrollo sostenible de microempresas y pequeñas empresas.*

Ministerio de economía, fomento y turismo. (2021). *Boletín: Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile.*

Comisión Nacional de Productividad. (2021). *Efectos del Covid-19 en la Actividad de las Empresas en Chile.*

Editorial Grudemi. (2018). *Visión.* Recuperado de Enciclopedia Económica.
<https://enciclopediaeconomica.com/vision/>

Editorial Grudemi. (2018). *Misión.* Recuperado de Enciclopedia Económica
<https://enciclopediaeconomica.com/mision/>.

Editorial Grudemi (2019). *Valores organizacionales.* Recuperado de Enciclopedia Económica.
<https://enciclopediaeconomica.com/valores-organizacionales/>

Emprendepyme. (s.f). *Metodología OKR: ¿Qué es y cómo utilizarla en tu empresa?*
<https://www.emprendepyme.net/metodologia-okr-que-es-y-como-utilizarla-en-tu-empresa.html>

Quiroa, M. (7 diciembre 2020). *Análisis PESTEL.* <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

Kiziryan, M. (27 mayo 2015). *Análisis FODA.* <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

Ortiz, D. (6 febrero 2019). *Metodología OKR: ¿Qué es y cómo aplicarla? Plantilla y Tutorial.*
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-metodologia-okr-y-como-aplicarla-plantilla-y-tutorial>

Dynamicgc. (s.f). *La cadena de valor de Michael Porter: Análisis de las actividades en la empresa.*
<https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>

14. Apéndice

Encuesta utilizada como instrumento de medición en el estudio, cuya recolección de datos se realizó vía remota por ZOOM y presencialmente a diferentes pymes. La encuesta consta de un total de 24 preguntas, divididas en los 4 diferentes ítems: Antecedentes Generales, planificación estratégica, capacidad de innovación/transformación digital, entorno dinámico y contexto de pandemia.

Antecedentes Generales	
¿Cuál es su nombre?	
¿Qué cargo ejerce?	
Nombre de la empresa	
¿En qué rubro se desempeña? Indique una de las siguientes opciones	a) Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
	b) Minería
	c) Industria manufacturera
	d) Electricidad, agua y gas
	e) Construcción
	f) Comercio al por mayor y por menor
	g) Transporte, almacenamiento, información y comunicaciones
	h) Inmobiliarias, alojamiento y restaurantes
	i) Actividad financiera, profesionales, científicas y técnicas
	j) Servicios administrativos, Adm. Publica y defensa
	k) Educación
	l) Actividades artísticas, entretenimiento y recreativas
	m) Actividades de salud y asistencia social
¿Cuánto años tiene la empresa?	
Respecto al rango de ventas anuales que genera, ¿Cuál es el tamaño de su empresa?	a) Microempresa (0 a 2.400 UF)
	b) Pequeña (2.400 a 25.000 UF)
	c) Mediana (25.000 a 100.000 UF)
	d) Grande (Mas de 100.000 UF)

Tabla 27: Primer ítem de la encuesta referente a los antecedentes generales del encuestado.

Planificación Estratégica	
7. ¿Su empresa realiza planificación estratégica formal? Pregunta filtro (Saltar a pregunta 15)	SI/NO
8. ¿A qué nivel jerárquico se realiza la planificación estratégica en la empresa?	a) Gerencia general y/o alta dirección
	b) Todas las áreas de negocio de la empresa
	c) Algunos departamentos o áreas de negocios, ¿Cuál/es?
9. ¿Qué enfoque de planificación estratégica desarrolla en su empresa?	a) Top-Down (Arriba hacia abajo)
	b) Bottom-Up (Abajo hacia arriba)
	c) Enfoque Mixto (Top-Down y Bottom-Up)
10. ¿En cuánto tiempo proyecta la planificación estratégica de la empresa? Indique el número de años o meses	
11. ¿Cada cuánto tiempo se revisa dicha planificación? Indique el número de años o meses.	

Tabla 28: Ítem 2 de la encuesta relacionado a la planificación estratégica de las pymes (Parte 1).

12. A partir de las siguientes características y/o procesos de una organización, indique cual/es permiten desarrollar la planificación estratégica formal en las empresas y ordene de acuerdo a la secuencia del proceso.		
SI/NO	Indique orden de secuencia	Características y procesos de la planificación estratégica formal
		a) Definir la misión
		b) Definir la visión
		c) Definir valores empresariales
		d) Plantear objetivos estratégicos
		e) Analizar el entorno: Macroentorno
		f) Analizar el entorno: Microentorno
		g) Revisar capacidades internas de la empresa
		h) Establecer matrices de variables claves
		i) Plantear/proponer estrategias
		j) Definir sistemas e indicadores de control de gestión
		k) Otro, ¿Cuál?

Tabla 29: Ítem 2 de la encuesta relacionado a la planificación estratégica de las pymes (Parte 2).

13. ¿Cuál/es de las siguientes herramientas utiliza para analizar el entorno y las capacidades de la empresa? Indique una o más de las siguientes alternativas.
a) 5 fuerzas de Porter: Análisis de fuerzas de nuevos competidores, clientes, productos sustitutos, proveedores y rivalidad entre competidores.
b) Benchmarking: Consiste en la comparación de las practicas realizadas en otras empresa con respecto a la propia empresa para la mejora continua.
c) Mapas de Grupos Estratégicos: Análisis de los competidores en base a un mapa de sus estrategias seguidas.
d) Cadena de Valor: Esquema del modelo de negocio y actividades que desarrolla la empresa, evaluando los aspectos claves de ventaja competitiva.
e) Factores Claves de Éxito: Definición de aquellos elementos/factores claves que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos.
f) PESTEL: Análisis de factores del entorno de la empresa. (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales)
g) FODA: Diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se identifican en una empresa
h) Otra ¿Cuál?
14. De acuerdo a los diferentes sistemas de gestión utilizados en la planificación estratégica, ¿Cuál/es ha desarrollado en su empresa? Indique una o más de las siguientes alternativas.
a) Modelo Six Sigma: Gestión de los procesos de la empresa que permite reducir los errores y mejorar los productos hacia sus clientes.
b) Balanced Scorecard: Herramienta de planificación utilizada para alinear objetivos y dar seguimiento a la estrategia de la empresa de forma dinámica.
c) Matriz BCG: Matriz que permite evaluar el crecimiento de la empresa y la cartera de negocios para mejorar la toma de decisiones.
d) Enterprise Resource Planning (ERP): Sistema de planificación de recursos de la empresa que gestiona actividades de producción, logística, contabilidad, marketing, RRHH, etc.
e) Lean Thinking: Metodología basada en obtener mayor eficiencia en productividad, menores residuos y gastos, generando mayor valor al cliente.
f) Indicadores de control (KPI): Indicadores de desempeño de procesos empresariales y de gestión de las diversas áreas, basado en variables y factores claves para alcanzar los objetivos.
g) Otro, ¿Cuál?
15. En escala de 1 a 7, ¿En qué medida su empresa ha cumplido los objetivos estratégicos propuestos? Donde 1 corresponde a bajo cumplimiento y 7 alto cumplimiento de los objetivos.

Tabla 30: Ítem 2 de la encuesta relacionado a la planificación estratégica de las pymes (Parte 3).

Capacidad de Innovación/Transformación Digital	
16. ¿Ha desarrollado la transformación digital/Digitalización en su negocio? Pregunta filtro (Saltar a pregunta 20)	SI/NO
17. ¿Hace cuánto tiempo comenzó a implementar la transformación digital/Digitalización? Indique el número de años.	
18. ¿Qué tendencias de innovación/Transformación digital ha desarrollado en su empresa? Marque una o más de las siguientes tendencias del mercado.	a) Big Data o sistemas de información
	b) Integrar practicas sustentables (Empresas B, Economía Circular, economía del bien común, etc)
	c) Aplicaciones digitales
	d) Redes Sociales (Instagram, Facebook, etc)
	e) E-Commerce (Pagina Web de empresa)
	f) Inteligencia Artificial
	g) WhatsApp BOT
	h) Implementación de Empresas de delivery (Despacho)
	i) Alianzas estratégicas o redes de apoyo con Pymes
	j) Otra, ¿Cuál?
19. Durante el funcionamiento del negocio, ¿Ha modificado la forma en que ofrece sus productos/servicios hacia los clientes (Cambio del Modelo de Negocio)?	SI/NO
20. En su experiencia, ¿La implementación de transformación digital favorece la supervivencia y crecimiento de las empresas?	SI/NO

Tabla 31: Ítem 3 capacidad de innovación/transformación digital de las pymes.

Entorno dinámico y contexto de pandemia	
21. En su experiencia, ¿Qué dificultades ha tenido durante la gestión del negocio? Marque una o más alternativas según corresponda (Aquellas que hayan impactado en la empresa).	a) Despido de trabajadores por incapacidad de pago de salarios.
	b) Disminución de Ingresos ante baja en ventas de bienes/servicios
	c) Cierre temporal de Local Comercial/Empresa.
	d) Disminución en la capacidad de producción.
	e) Falta de financiamiento de capital de trabajo para el funcionamiento.
	f) Disminución de la fuerza laboral debido a contagios de Covid-19
	g) Dificultad del pago de impuestos y/o créditos.
	h) Problemas de logística de insumos para el negocio.
	i) Altos costos de implementación de medidas sanitarias, kits y señaléticas.
	j) No he tenido mayores problemas
	k) Otra, ¿Cuál?

22. En presencia de entornos dinámicos y contingentes como la actual pandemia de Covid-19, ¿Considera que la planificación estratégica formal propicia la sostenibilidad de las empresas?	SI/NO
23. ¿Con cuál/es de los siguientes programas de apoyos a Pyme, impulsadas por el gobierno, se ha favorecido? Marque una o más alternativas según corresponda.	a) Ley plazo máximo de pago de facturas 30 días a las Pymes b) Flexibilidad financiera en cuanto a pago de deuda y créditos para Pymes c) “Plan Levantemos tu Pyme” con subsidios, Bonos, préstamos y garantías entregadas por Corfo y Sercotec. (Capital de trabajo) d) Inyección de liquidez a Pymes: Prorroga de pago IVA abril, mayo y junio, Suspensión de PPM, Devolución anticipada de Impuesto a la renta, etc e) Fondo de apoyo “crédito Fogape y Fogape Reactivo” f) Programa digitaliza tu Pyme del Ministerio de Economía g) Ley de protección al empleo. h) He recibido Financiamiento y Asesorías de Incubadora u otras empresas. i) Ninguna, porque no califico o no tenía conocimiento
24. Para soportar los efectos económicos de la pandemia, ¿En qué grado considera que estos programas dirigidos a las Pymes significaron un apoyo en la crisis? Marque de 1 a 7, donde 1 corresponde a insuficiente apoyo y 7 Suficiente apoyo.	

Tabla 32: ítem 4 de la encuesta referente a entornos dinámicos y contexto de pandemia.

Empresas encuestadas en el trabajo de campo de este estudio

SO LONG	ALMA DISEÑO	CON CARAMELO	BAMBUFRESH SPA
BORDADOS KIT	LA TABLERIA	HOPPAKIDS	HAMILTON ELECTRIC SPA
WISTERIA	JUGUETES DE SAMANTHA	BESA LO NATURAL	ECO SUPER
LUBRICENTRO LUFORI	BENDITO	PASTELERIA WAFEL	LA FRESCA MERCADITO
ALIMENTOS VYN	BOSS BABE BEAUTY	CALYPSO STORE	DIVINA MODA Y ESTILO SPA
OBOLO CHOCOLATE SPA	BESTIAS SPA	EL BREAK	MERCADO MUNDO GOURMET
HUNDSHOP SPA	NIZACHILE	P3 CYCLES	LIKE A BLOSS
COMERCIALIZADORA KAIKAI	IN MAY MERCADO GOURMET	DEL SUR MATE BAR	DÉJATE QUERER DULCERÍA

Tabla 33: Nombre de empresas que fueron encuestadas en este estudio.

Cantidad de empresas por tamaño y variación en ventas registradas en el periodo 2019-2020, según datos de SII:

	Número de empresas con aumento en ventas anuales		Número de empresas con disminución en ventas anuales		Número total de empresas		Var. Promedio del monto de ventas anuales
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	
Micro	212.434	36,9%	363.269	63,1%	575.703	100%	-37,5%
Pequeña	100.519	57,4%	74.602	42,6%	175.121	100%	-10,4%
Mediana	15.472	61,3%	9.767	38,7%	25.239	100%	-4,3%
Grande	7.153	61,0%	4.574	39,0%	11.727	100%	-16,3%
Total	335.670	37,6%	452.275	62,4%	787.790	100%	-15,8%

Notas: La tabla incluye a las empresas que reportaron ventas en 2019 y 2020; por lo tanto, no incorpora a las empresas que no declaran ventas en 2020 habiéndolo hecho en 2019. La variación promedio es calculada ponderando por el volumen de ventas.

Tabla 34: Numero de empresas por tamaño que tuvieron aumento y disminución de ventas anuales comparando 2019-2020 (Ministerio de economía, fomento y turismo, 2021)

Tiempo de funcionamiento de las empresas encuestadas:

¿Cuánto años tiene la empresa?

	Tamaño de la empresa			Total
	Microempresa	Pequeña	Mediana	
Menos de 2 años	6 66,7%	3 33,3%	0 0,0%	9 100,0% 28,1%
Mayor o igual a 2 años	13 56,5%	8 34,8%	2 8,7%	23 100,0% 71,9%

Tabla 35: Tiempo de funcionamiento de las empresas encuestadas por tamaño.

Tiempo de implementación de la transformación digital

¿Hace cuánto tiempo comenzó a implementar la transformación digital/Digitalización? Indique el número de años.

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válido Menos de un año	3	10,3
1 Año	9	31,0
2 Años	3	10,3
3 Años	3	10,3
4 Años	5	17,2
5 Años	1	3,4
6 Años	2	6,9
7 Años	2	6,9
8 Años	1	3,4
Total	29	100,0

Tabla 36: Tiempo en que las empresas encuestadas implementaron la transformación digital/digitalización.