UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL

DISEÑO DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA "SOFIA DELLAFIORI"

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMECIAL

AUTOR

JAVIER IGNACIO MORALES RIVEROS

PROFESOR GUÍA

DR. LIONEL ANDRES VALENZUELA OYANEDER

SANTIAGO DE CHILE, 13 DE OCTUBRE, 2021

INDICE

1. Resumen Ejecutivo **5**

2. Introducción **6**

3. Objetivos **9**

3.1 Objetivo General **9**

3.2 Objetivos Específicos **9**

4. Marco Teórico **10**

4.1 Las Microempresas en Chile y Latinoamérica **10**

4.2 El Problema de la Microempresa **15**

4.3 Planificación Estratégica **15**

4.3.1 Misión, Visión y objetivos **16**

4.4 La Estrategia **17**

4.4.1 Estrategias Innovadoras **17**

4.4.2 Emprendimiento Estratégico **18**

4.4.3 Modelo Balanced Scorecard **19**

4.4.4 Sustainability Balanced Scorecard **24**

4.4.5 La Estrategia Dinámica **25**

4.5 Análisis Interno y Externo **25**

4.5.1 Las 5 fuerzas competitivas de Porter **25**

4.5.2 Ventaja Competitiva **29**

4.5.3 Análisis FODA **30**

4.5.4 Análisis CAME **31**

4.5.5 Cadena de Valor **32**

4.5.6 Análisis PESTA 33

4.6 The Value Net 33

4.7 Medición, OKR y KPI 35

5. Metodología 36

5.1 Contexto Previo 38

5.2 Consideraciones y Paso a Paso 39

5.2.1 Capacitación y Planificación 39

5.2.2 Desarrollar o Confirmar Misión, Valores, Visión y Estrategia 40

5.2.3 Establecer las perspectivas 41

5.2.4 Desglosar la misión según cada perspectiva y formular metas estratégicas 42

5.2.5 Conducir entrevistas ejecutivas 43

5.2.6 Desarrollo del Mapa Estratégico 44

5.2.7 Identificar los factores críticos para obtener éxito 45

5.2.8 Elaborar Medidores de Éxito o Medidores De Rendimiento 45

5.2.9 Desarrollar un Plan de Acción y Establecer Objetivos Priorizando Iniciativas 46

5.2.10 Establecer El Cuadro De Mando Global 46

5.2.11 Desglose Del Cuadro de Mando 47

6. Desarrollo 47

6.1 Contexto Empresa 2020 – 2021 47

6.2 Capacitación y Planificación 49

6.3 Desarrollar o Confirmar Misión, Valores, Visión y Estrategia 50

6.3.1 Análisis Externo 50

6.3.2 Análisis Interno 61

6.3.3 Matriz FODA y Estrategia **66**

6.3.4 Misión **72**

6.3.5 Visión **72**

6.3.6 Valores **72**

6.4 Establecimiento de Perspectivas **73**

6.5 Desglosar la Misión Según Cada Perspectiva y Formular Metas Estratégicas **74**

6.6 Conducir entrevistas ejecutivas **76**

6.7 Desarrollo del Mapa Estratégico **76**

6.8 Identificar los Factores Críticos para Obtener Éxito **77**

6.9 Elaborar Medidores de Éxito o Medidores De Rendimiento **78**

6.10 Desarrollar un Plan de Acción y Establecer Objetivos Priorizando Iniciativas **80**

6.11 Establecer El Cuadro De Mando Global **83**

6.12 Desglose Del Cuadro de Mando **83**

7. Conclusiones **84**

8. Recomendaciones **85**

9. Referencias **86**

1. RESUMEN EJECUTIVO

Un Balanced Scorecard permite a una empresa generar sus metras en función de una estrategia analizada y previamente establecida, lo que posteriormente se puede ordenar, adaptar y medir según sean las necesidades de cada caso.

Sofia Dellafiori es un negocio con gran potencial debido a su modelo de negocios flexible y móvil, lo que permite llevar los productos a la casa de los clientes que no tienen el tiempo necesario para visitar una tienda física.

Si bien actualmente existe una situación país convulsionada que ha provocado una serie de problemáticas que van desde la baja de las ventas hasta la subida en los costos tanto de las microempresas como las PYMES, Sofía Dellafiori sólo vio este panorama desde una subida en los costos, ya que contrario a la situación PYME a nivel nacional con bajas en las ventas de hasta 11% (comercio), la empresa pudo ver alzas en el nivel de ventas (en ingresos percibidos) de casi 200%.

En las siguientes páginas el lector podrá encontrar una serie de pasos que se definieron para diseñar un Balanced Scorecard que permita a la empresa ordenar la actual administración y procesos productivos de compraventa, con la finalidad a largo plazo de ser líder en la región con el modelo de negocios anteriormente mencionado, sin dejar de lado la meta de generar un lugar físico de venta del tipo “showroom”, que permita al cliente ver los productos tranquilamente si así lo desea. Este cuadro de mando integral tocará pasos que van desde la planificación y posterior capacitación, pasando por la generación de una estrategia bien definida para la empresa con sus respectivas misión, visión y valores, hasta llegar a la

fabricación del cuadro de mando global, en dónde a la hora de implementar el procedimiento se plasmará en forma de KPI las metas estratégicas definidas con anterioridad.

2. INTRODUCCIÓN

"En América Latina, las microempresas juegan un importante papel en la estructura social y económica, ya que hacen frente al problema de desempleo al poner en marcha negocios basados en buenas ideas y bajos capitales" (Cortés & Henao, 2013,p.3), siendo así en conjunto con las pequeñas y medianas empresas el motor de las economías modernas, sobre todo las latinoamericanas pero también de cualquier país (Mora Castellanos *et al*., 2019). Pero ¿son tan fuertes como suena en esta descripción?, la respuesta es no. Las micro empresas presentan un gran inconveniente, que dice relación con lo difícil que les es crecer en el actual escenario social y económico (Cortés & Henao, 2013), problema sobre el cual debe existir un aprendizaje constante que deben obtener estas empresas desde la crisis, cambiando constantemente sus modelos mentales arraigados por parte de los directivos, para así poder adaptarse a las diferentes situaciones que surgen (Licham, 2005).

Diversos pueden ser los motivos por los que una microempresa tenga dificultades para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo: producto de los constantes problemas derivados del contexto macroeconómico y social, baja capacidad productiva y financiera, entre otros. Estos pueden tener solución desde el aprendizaje y el cambio o bien desde una buena planificación estratégica, la que según estudios y simulaciones ha encontrado una relación directa entre planeación y rendimiento (Rudd et al., 2008), ya que le da una ventaja sobre el resto de los competidores al tener una meta a la cual llegar

y una idea clara de cómo hacerlo. Esta planificación debe ser dinámica debido a que, como mencionan Ojha et al, “La mayoría de los estudios de capacidades dinámicas han indicado que afectan el rendimiento financiero indirectamente por la mejora de las rutinas operacionales de la empresa.” (Ojha *et al*., 2020, p.5), generando impactos positivos en el entorno general.

Sofia Dellafiori es una microempresa cuyo origen y operaciones se encuentran en la ciudad de Rancagua - Sexta Región de nuestro país - dedicada, principalmente a la venta de productos para el hogar como cubrecamas, sábanas, decohogar, lámparas; cortinajes, siendo este último su producto "estrella" y más destacado en la línea de "rollers".

Actualmente la empresa se encuentra en una situación en la que les resulta complejo el crecimiento debido a factores de capacidad que les impiden abarcar más clientes, principalmente por la falta de lineamientos estratégicos formalmente establecidos que derivan del límite de tiempo que alcanzaron sus dueños, impidiéndoles hacer un trabajo sobre el futuro de la empresa, quedando estancados en los mismos ingresos periodo a periodo. Es por esta razón, que requieren de un plan estratégicos y lineamientos que les permitan mediante una guía meticulosamente estructurada, una forma de mejora en algunas de sus áreas y operaciones para hacerlas óptimas y eficaces, encontrando lugares críticos en dónde la inversión puede significar un punto de inflexión entre crecer y no hacerlo.

Tal y cómo indica Porter, “las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado. Deben compararse

incesantemente con un benchmark para lograr una mejor práctica." (2008, p.2), comparación que "Sofía Dellafiori" como una empresa enfocada netamente en el área del E-Commerce puede empezar a hacer tomando en cuenta casos de éxito que partieron desde abajo, tal y como lo hicieron sus dueños y fundadores Álvaro Morales y Brenda Riveros, pero que lograron un gran crecimiento mediante una serie de buenas decisiones y planificaciones correctamente estructuradas, y también (¿por qué no?), realizar un benchmark con grandes exponentes E-commerce, de los que se pueden aprender prácticas a emular y perfeccionar en menor escala, guardando las proporciones.

De una pequeña idea nace una empresa que ha logrado sostenerse en el tiempo con una calidad y personalización que los avala, pero ¿Qué se necesita para lograr un crecimiento sostenible en el tiempo?, ¿Cómo se pueden captar más clientes y fidelizar aún más a la cartera ya existente? y finalmente ¿Cuál es la manera óptima de lograr un crecimiento, sin descuidar costos y retornos? La respuesta a estas preguntas radica en aspectos estratégicos que se deben fortalecer y alinear con las necesidades futuras de la empresa en términos de abarcar más público y lograr ingresos más altos que los logrados hasta ahora, teniendo aspectos diferenciadores en el tiempo que mediante un calce eficaz permita una fuerte diferenciación y además un distanciamiento entre los posibles imitadores para crear una cadena tan resistente como lo es su eslabón más fuerte (Porter, 2008). Además, como se menciona anteriormente, el ser una empresa que se dedica netamente al área del E-Commerce los hace propensos a que un uso correcto y adecuado de las tecnologías de información y comunicación (TIC) puedan ser un factor decisivo en la productividad, ya que se consideran una herramienta fundamental que impulsa y fortalece la competitividad, aumentando la productividad y disminuyendo costos (Pérez, 2016), lo que los dejaría a la par de empresas

del mismo tamaño que ya implementaron mejoras en TIC, como un complemento de su planificación, logrando un mayor crecimiento de sus negocios.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un Balanced Scorecard para la Microempresa “Sofia Dellafiori”, mediante estrategias empresariales ya probadas y técnicas de planificación establecidas para fomentar el crecimiento.

3.2 Objetivos Específicos

Identificar las áreas críticas de la empresa, aquellas que necesiten mejoras, y un lineamiento establecido que se ajuste a la estrategia generada, para entregar un plan óptimo que tenga en cuenta costos y beneficios futuros.

Extraer desde los principales aspectos teóricos y académicos que tengan que ver con las estrategias empresariales para tener una base de la que se pueda sustentar la estrategia generada con la información histórica recopilada desde la empresa.

Proponer mejoras que se alineen con la estrategia de crecimiento, mediante conclusiones que se extraigan del plan estratégico, con la finalidad que se pueda lograr un reconocimiento de la marca a nivel regional para una posterior expansión.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Las Microempresas en Chile y Latinoamérica

En términos generales no se puede hablar del desarrollo de un país sin nombrar las microempresas y las pymes, más aún en países latinoamericanos cuyo "peso en el tejido productivo (el 99% de las empresas formales latinoamericanas son mipymes) y en el empleo (el 61% del empleo formal es generado por empresas de ese tamaño)" (Dini & Stumpo, 2018,p.5). Chile no es una excepción a esta regla, ya que el aporte al empleo representa un 65% del total y representan aproximadamente un 98% de las unidades productivas (Dini & Stumpo, 2018). También, es importante destacar que a pesar de las diferencias abismales en términos de productividad que se dan entre grandes empresas y pequeñas empresas es relativamente amplio, han sabido aumentar sus índices en los últimos 10 años.

Para entender mejor en cifras el microemprendimiento en Chile es necesario conocer su concepto básico, entendido como el establecimiento de unidades económicas productivas de tamaño muy pequeño, es un motor de crecimiento económico de gran relevancia como fuente de empleos. En Chile, existen cerca de 2 millones de microemprendimientos que, en 2017 generan más de 3 millones de puestos de trabajo, lo que equivale a un 11,3% más que en el año 2015. (Krell *et al*., 2018).

Generalmente, las microempresas chilenas son organizaciones de no más de 9 personas, siendo lo más común que estén en el rango de 1 a 3 personas en número de trabajadores (que en su mayoría son familiares), con ventas anuales que van desde 1 a 2400 UF, y una representatividad del 74,7% dentro de un universo de 1.094.613 empresas inscritas en el SII a 2016, sin contar las empresas que no se encuentran inscritas en dicha institución,

las cuales pueden abultar dicha cifra, ya que “la participación de las microempresas formales en el total de empresas activas ha ido disminuyendo desde 1998” (Dini & Stumpo, 2018, p.155).

Estrato	Ventas anuales	Número de trabajadores
Micro	1 a 2.400 UF	1 a 9
Pequeña	2.401 a 25.000 UF	10 a 49
Mediana	25.001 a 100.000UF	50 a 199
Grande	100.001 UF y más	200 y más

Tabla 1: *Estratificación por tamaño de empresa en Chile Estrato. Fuente: (Dini & Stumpo, 2018).*

Retomando el argumento anterior, que dice relación con la importancia del microemprendimiento en el empleo y su capacidad de generar puestos de trabajo, es de vital importancia la diferencia que se da entre las empresas que tienen más de dos trabajadores o simplemente tienen uno. Esta medida habla directamente de la escala de producción de la empresa y de la capacidad de gestión de los micro emprendedores. De hecho, un microemprendimiento unipersonal (trabajadores por cuenta propia sin ayudantes) es una unidad productiva no muy asimilable a la idea de empresa, pues si bien en estas unidades convergen los factores de trabajo (del dueño, en este caso), capital y hay gestión de recursos, esto ocurre a niveles menos sofisticados.

Es muy importante contextualizar la situación vivida dado el estado de pandemia que se vivió por todo el año 2020 y parte del 2021. El mes en el que la pandemia llegó a Chile, y al final del cual se impusieron las primeras restricciones sanitarias se aprecian caídas del orden del 18% en las ventas. Para aislar los efectos cíclicos del dato mensual (con mínimos en febrero por verano y máximos en diciembre por navidad), se puede comparar con el mismo mes de años anteriores. A junio de 2020 por ejemplo, las ventas registraban un descenso de

8% y de 12% con respecto al mismo mes de 2018 y 2019, respectivamente. Por lo tanto, el impacto de la pandemia en ventas en su peor momento oscila entre un 8 y 18% de las ventas, dependiendo del punto de comparación (Comisión Nacional de Productividad, 2020).

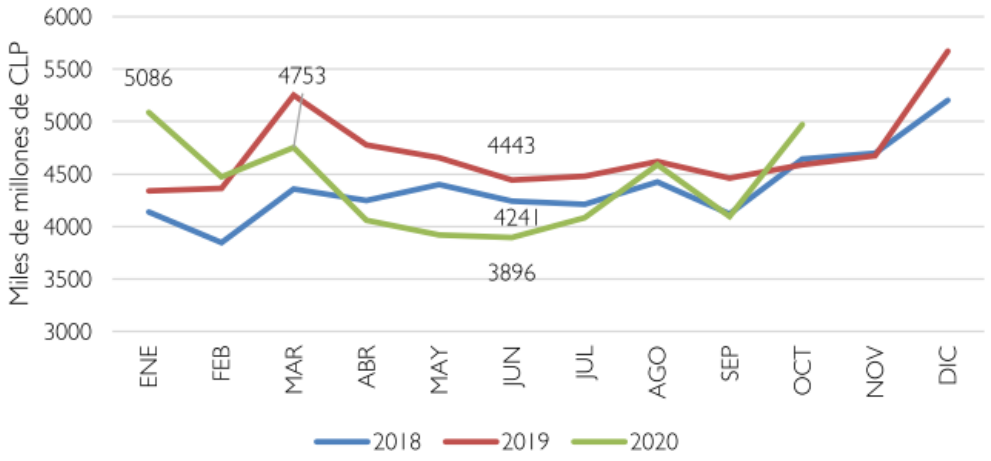


Gráfico 1: *Evolución de ventas agregadas (miles de millones CLP). Fuente: (Camara Nacional de Productividad, 2020).*

Además, es importante notar que existen diferentes industrias afectadas de maneras cuantitativamente diferentes, sobre todo en micro y pequeñas empresas.

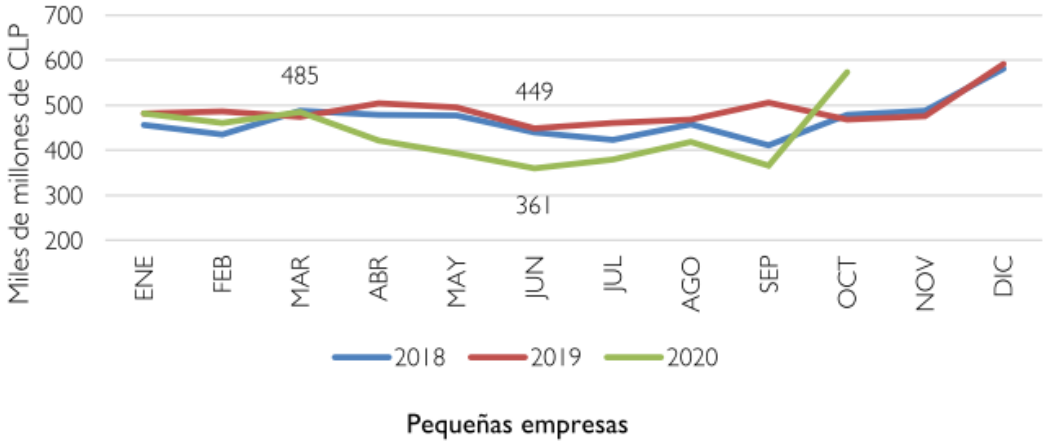


Gráfico 2: *Evolución de ventas agregadas por tamaño, pequeñas empresas (miles de millones CLP). Fuente: (Camara Nacional de Productividad, 2020).*

Tomando como referencia el mes de marzo de 2020, al comparar la evolución de las ventas con aquellas de junio (el mes donde las ventas alcanzaron un valor mínimo) se registra una caída de 25% en las ventas de las PYMEs, mientras que, para las grandes, esta disminución es de 16%.

Por otro lado, las diferentes actividades económicas también ponderan resultados diferentes según la variación móvil correspondiente, en dónde la actividad comercio -que es dónde se ubica Sofia Dellafiori- que, si bien tuvo variaciones negativas durante los trimestres móviles de enero a julio, en comparación con el resto de las industrias se pueden considerar de menor impacto.

Sector	Var. Oct-Ene	Var. Ene-Mar	Var. Mar-Jul
Agricultura	52%	20%	-27%
Minería	58%	7%	-2%
Industria	9%	4%	-14%
Electricidad y Gas	3%	-65%	-0.3%
Agua	7%	7%	-16%
Construcción	29%	11%	-39%
Comercio	23%	-4%	-11%
Transporte y Almacenamiento	17%	1%	-12%
Hoteles y Restaurantes	19%	-35%	-46%
Información y Comunicaciones	63%	-4%	-2%
Financiero y Seguros	18%	-5%	-12%
Inmobiliarias	55%	-18%	-25%
Serv. Profesionales	24%	6%	-28%
Adm. Y Apoyo	16%	7%	-8%
Adm. Pública	26%	-3%	-24%
Educación	19%	-7%	-14%
Salud	7%	-8%	-2%
Artes y Entretenimiento	42%	-47%	-69%
Otros Servicios	21%	7%	-29%

Tabla 2: *Variación de ventas por sector económico. Fuente: (Camara Nacional de Productividad, 2020).*

Además, es importante notar que la pandemia logra generar un impacto en la actividad empresarial general, con empresas que simplemente tuvieron que dejar sus labores con ventas cercanas o simplemente en cero.

La evolución de las empresas activas se muestra en el gráfico 3. En efecto, durante 2018 y 2019 las cifras de empresas activas fueron relativamente estables entre los meses del año. Asimismo, hacia fines de 2019 aparece un ligero descenso de empresas activas con respecto a 2018, por motivos desconocidos, pero posiblemente vinculados al estallido social de octubre 2019. Con todo, entre marzo y abril de 2020 se produce una disminución en la cantidad de empresas activas equivalente a 75 mil.

Al analizar por tamaño, se puede constatar que el descenso en la cantidad total de empresas activas es íntegramente atribuible a las empresas de menor tamaño. De acuerdo con Gráfico 3, fueron 15 mil las empresas pequeñas y mil las empresas medianas que dejaron de vender (Comisión Nacional de Productividad, 2020).

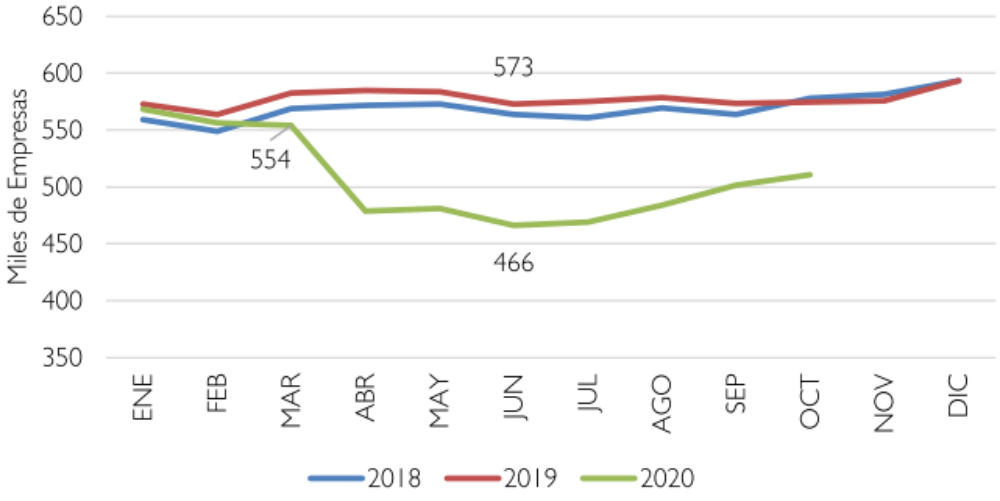


Gráfico 3: *Evolución de empresas activas. Fuente: (Camara Nacional de Productividad, 2020).*

4.2 El Problema de la Microempresa

A pesar de ser el "motor" de muchos países, la microempresa se encuentra con una serie de problemas que le impiden un crecimiento en el tiempo, que dice relación con los esquemas mentales estandarizados de sus dueños, legitimando la experiencia y tradición por sobre la mejora continua, tal y como lo menciona Cortes y Henao con expresiones como: "he llevado muy bien el negocio hasta el momento. Si todavía tengo el negocio después de 17 años es por algo", "es que para llevar un negocio como este no se necesita estudio", y "el negocio me ha funcionado muy bien, ya son casi 20 años" (microempresarios entrevistados, 2016), dan cuenta de que la mayoría de microempresarios se sienten cómodos con la forma en que gestionan sus negocios" (Cortés & Henao, 2013,p.5), que a pesar de ser una estudio realizado en la ciudad de Colombia, se encuentra cerca de la realidad Chilena.

4.3 Planificación Estratégica

Para la realización de una estrategia eficaz, como todo plan bien elaborado, se encuentra el proceso de decisión en el cual se va a basar todo el trabajo realizado para plantear una serie de pasos lógicos a seguir (que se adapten a la empresa) en base a argumentos derivados de una investigación tanto académica como empírica.

Dada la naturaleza del plan estratégico, y tomando en cuenta que no existen lineamientos de ningún tipo, resulta conveniente partir desde la base y la esencia de la empresa, conceptos comúnmente llamados "Misión", "Visión" y "Objetivos". A continuación, se realiza un análisis del entorno, que finalmente decante en una planificación e implementación.

4.3.1 Misión, Visión y objetivos

Misión. Técnicamente "la razón de ser" de cada empresa, que incluye su mercado objetivo y su razón comercial. Otras empresas lo ven de manera diferente, más bien como un "pegamento" cultural que las hace funcionar como un colectivo (Rivera, 1991). Este considera la naturaleza del negocio y su respectiva posición competitiva con respecto a otras compañías.

Visión. "Articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaguedad". (Rivera, 1991, p.1), dicho de otra manera, la visión es lo que quiero llegar a ser como empresa, dados ciertos estándares que planeo seguir y abarcar.

Objetivos. Los objetivos sugieren el cómo se va a lograr el posicionamiento estratégico de la empresa dadas ciertas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en el proceso de planeación estratégica, algunos autores como Sánchez sugieren que "una vez la organización identifica su situación actual tanto por la consideración de factores internos como externos, puede definir objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de logro o desempeño para alcanzar sus resultados o aproximarse a una situación deseada". (2003, p.3). Cabe destacar que los Objetivos estratégicos de toda empresa deben ser totalmente cuantificables y medibles en el tiempo.

4.4 La Estrategia

A modo general y de manera muy práctica, una estrategia se define como un plan de acción que permita resolver un problema o llegar a un fin específico. Es un concepto muy utilizado en el antiguo libro de Sun Tzu "El Arte de la Guerra", que si bien es un texto extremadamente antiguo que data del siglo V A.C, sigue siendo vigente un referente para el mundo empresarial desde la perspectiva de las estrategias a seguir para conocer a tus competidores y cómo abordar la competencia.

La estrategia predominante de las MIPYMES es la diferenciación por precios bajos en tanto que la estrategia prioritaria en las grandes empresas estudiadas es el mejoramiento de sus procesos internos y el buen servicio al cliente. En ambos casos, la definición de estrategias continúa obedeciendo a una visión limitada y de corto plazo y requiere en consecuencia desarrollar un mayor y mejor análisis y un pensamiento estratégico acorde con las circunstancias propias de cada empresa (Sanchez, 2003).

4.4.1 Estrategias Innovadoras

Se consideran un factor muy importante a la hora de desarrollar el plan en el que se basará el crecimiento de una Microempresa, ya que busca diferencias en una posición estratégica que se enfoca (o se puede diversificar) en un segmento distinto, con una necesidad no necesariamente cubierta. Una forma de lograr esta innovación en las estrategias desarrolladas es el manejo y mejora de las tecnologías de información para las microempresas, de manera que puedan fomentar la comunicación y la información fidedigna de los resultados obtenidos, para así tomar decisiones mejor enfocadas en las diversas situaciones que van apareciendo en el tiempo. La propuesta de estrategia innovadora, para

este caso en particular, va enfocada netamente en la mejora continua de los procesos internos y de post venta. de tal manera que una innovación continua en ciertos aspectos relacionados a tecnologías de información puedan ser una mejora sustancial tanto para los resultados financieros como para el servicio final entregado a los clientes.

Si analizamos la adopción de TIC en función del tamaño de la empresa, esta se ha llevado a cabo a un ritmo más rápido en las grandes empresas que en las de menor dimensión, porque las pequeñas empresas tienen menos recursos financieros, menor experiencia técnica y capacidad de gestión, y han comenzado a utilizar más tarde las TIC (Pérez, 2016, p.218), pero a pesar de esto la brecha existente ha ido disminuyendo de tal manera que le da a la microempresa la gran posibilidad de generar estrategias innovadoras que les permitan diferenciarse.

4.4.2 Emprendimiento Estratégico

Consiste en iniciar acciones emprendedoras utilizando una perspectiva estratégica. De ella desprenden conceptos como el emprendimiento (proceso mediante un grupo o persona identifican oportunidades de emprender) y Oportunidad emprendedora (condición en la que nuevos bienes o servicios pueden satisfacer una necesidad). Por otro lado, Aparicio expresa el emprendimiento como “todo proceso mediante el cual las personas o los grupos identifican e implementan oportunidades emprendedoras sin ser de inmediato limitadas por los recursos que en ese momento tienen bajo su control” (2016,p.4).

4.4.3 Modelo Balanced Scorecard

Se define como una herramienta en control de gestión que pone especial foco en las acciones del día a día a largo plazo, con una gran flexibilidad y que pretende facilitar el aprendizaje del negocio. El Balanced Scorecard complementaba las mediciones financieras tradicionales con criterios que medían el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios además de aprendizaje y crecimiento (vea el recuadro "Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas"). Por lo tanto, permitía a las empresas hacer un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. El Balanced Scorecard no era un reemplazo de las mediciones financieras; era su complemento. (Kaplan *et al*., 2007).

El BSC encuentra dentro de sus procesos una serie de perspectivas a tomar en cuenta, de las cuales se van a desprender la serie de pasos seguidos para poder diseñar y finalmente implementar el cuadro de mando integral. Estas perspectivas se dividen en: **Financiera**, en la cual nos "presenta" frente a los accionistas, cuyos objetivos y mediciones muestran como una correcta ejecución de la estrategia escogida llega a mejorar los resultados; **Procesos internos**, la cual dice relación con los procesos que dominamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Además, en este proceso en particular se identifican los procesos en los que la empresa debe sobresalir en orden para poder continuar adhiriendo valor para los clientes y en última instancia a los accionistas. Cada una de las disciplinas de los clientes que acabamos de describir, implicará la operación eficiente de procesos internos específicos para atender a los clientes y cumplir con nuestra propuesta. Nuestra tarea acá es identificar estos procesos y desarrollar lo mejor posible objetivos y mediciones con las que

se pueda seguir el proceso (Niven, 2006, p.15); **Aprendizaje y crecimiento**, en dónde ponemos como principal tema, de qué manera se va a mejorar continuamente para lograr los objetivos y metas de la empresa. En esta perspectiva se pone principal atención a la medición del aprendizaje y el crecimiento de los empleados, lo que hace un facilitador del desarrollo de las otras perspectivas vistas en este marco teórico, un conocimiento acabado de la infraestructura organizacional y el capital humano puede significar una disminución significativa de la brecha que separa un rendimiento a corto plazo insustentable en el tiempo de uno que si lo es, la experiencia no miente, y según Niven "Muchas de las organizaciones en que he trabajado tienen problemas en el desarrollo de mediciones para el aprendizaje y crecimiento" (Niven, 2006, p.16), lo que se traduce evidentemente en malos resultados. Finalmente es importante mencionar que, si bien es una perspectiva que normalmente es la última en ser desarrollada y por ende tomada en cuenta, hay que aclarar que el desarrollo de esta perspectiva es fundamental para habilitar todas las otras mediciones del Balanced Scorecard; **Clientes**, perspectiva que busca identificar la forma en que quiero que vean los clientes a la empresa y que hace la empresa con ellos para lograr dicho objetivo. Con esta perspectiva se busca responder principalmente a tres preguntas cruciales, que resultan interesantes de analizar desde el punto de vista que se cruzan con las grandes preguntas básicas que se hace el marketing con respecto a su público y cómo agrega valor a su experiencia, ¿Quién es el segmento objetivo?, ¿Cuál es el valor que se propone entregar a este grupo objetivo? y finalmente ¿Qué es lo que nuestros clientes esperan de nosotros?, estas preguntas llevarán finalmente a mediciones tales como: Satisfacción al cliente, lealtad de nuestros clientes, cuota de mercado y cantidad de clientes adquiridos. Estas 4 perspectivas forman una primera guía a lo que son los siguientes procesos del BSC. Cabe destacar, que existe una última perspectiva que ha ido surgiendo en los últimos años, la cual se centra en

la sustentabilidad y cómo la empresa moderna se preocupa tanto del medio ambiente como la responsabilidad social que esto conlleva.

Un Balanced Scorecard bien implementado está destinado a mejorar en la empresa sus procesos de organización y medición o como también nombra Niven en su libro "Balanced Scorecard Step by Step" asiste a las organizaciones en sobrepasar tres problemas clave: medición organizacional efectiva del rendimiento, el surgimiento de activos intangibles, y el desafío de implementar estrategias" (2006, p.1). Lamentablemente muchas empresas tienen miradas a corto plazo sin una planificación, sin ser conscientes realmente de su realidad y limitaciones, teniendo muchas veces como el pináculo de sus mediciones las financieras, dejando de lado lo importantes que son los llamados activos intangibles.

Los pasos a seguir en un BSC son 10, entre los cuales destacan: **1. Capacitación sobre el CMI,** en dónde el principal objetivo es dar a conocer a la organización el proceso por el cual van a pasar y todo lo necesario que tendrán que lograr; **2. Revisión del plan estratégico**, en dónde los encargados de llevar a cabo el BSC tendrán que revisar el modelo estratégico de la empresa (si es que lo posee) o de lo contrario generar uno para lograr los objetivos finales; definir las perspectivas, características mencionadas anteriormente que entregan un marco sobre el cual se desprenden los siguientes pasos del modelo; **3. Desglosar la misión según cada perspectiva y formulación de metas estratégicas**, cuyo principal objetivo es tomar cada perspectiva y generar el fin al cual se quiere llegar (se recomienda que sea preciso y no más de 3 o 4 metas por cada una de las perspectivas). Es en este punto dónde el mapa estratégico se vuelve especialmente relevante, ya que entrega las directrices del orden y la jerarquía que va a tener el BSC, en palabras de Fernández, "llamamos mapa

estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa" (2001, p.34).; **4. Desarrollo de un mapa estratégico**, el cual se considera como como un paso importante en el entendimiento gráfico de todo el proceso de BSC, para ser precisos o contextualizar, la mayoría de las críticas a un modelo que lleva más de 20 años en vigencia, con un alto porcentaje de efectividad en las empresas que lo generan en su organización es la debilidad en la comunicación efectiva y el entendimiento de todo el modelo, lo que muchas veces lleva a fracasar al otro porcentaje de empresas u organizaciones que eligen mejorar sus resultados mediante el desarrollo de un BSC, es por eso que el mapa estratégico que se define como un "One page" (hoja resumen) que representa gráficamente lo que se debe hacer bien en cada una de las cuatro (o cinco, dependiendo si el modelo adapta la "sustentabilidad" como parte de su proceso) para ejecutar con éxito la estrategia. En este caso, el "Que necesitas hacer bien" se responde en forma de objetivos, con declaraciones concisas que suelen comenzar con un verbo que aparece en cada una de las perspectivas. Por ejemplo, en la perspectiva financiera se deberían tener objetivos como "incrementar el retorno sobre inversión" o "mejorar la utilización de activos". En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje los objetivos pueden ser "Aprovechar la tecnología para ejecutar la estrategia" y "cerrar brechas de habilidad". Con esta descripción, realizar un link o enlace entre objetivos permite vincular dichos objetivos en patrones de causa y efecto desde los habilitadores en la perspectiva de aprendizaje de los empleados a través de los impulsores de permanencia en el proceso interno y la perspectiva de los clientes hasta los resultados de la perspectiva financiera, en

conclusión, permite contar su historia estratégica de una manera convincente que es fácilmente comprensible y aceptado por todos los empleados.

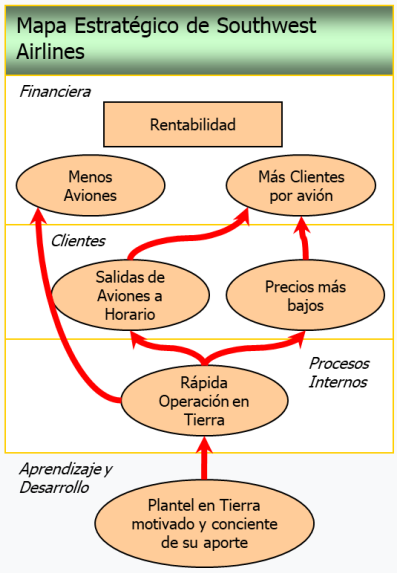


Gráfico 4: *Mapa estratégico de una aerolínea. Fuente: (Dr. Lionel Andres Valenzuela Oyaneder,2020)*

5. Identificar los factores críticos para obtener el éxito; **6. Elaborar indicadores de éxito**, una vez definidos los factores es necesario una forma de medir los resultados y las propuestas realizadas, para así poder evaluar el avance del proceso. Son un medio para evaluar si los objetivos estratégicos se están o no cumpliendo. Estos indicadores deben tener como mínimo: Nombre, Fórmula de cálculo, Glosario, Metas, Frecuencia de medición y responsable del resultado; **7. Desarrollo de un plan de acción**; **8. Establecer el cuadro de mando global**; **9. Desglose del cuadro de mando** (este paso es especialmente relevante si el mensaje no llega claramente a todos los colaboradores, ya que con esto se establece una forma más clara y "didáctica" de explicar el proceso; **10. Implantación del modelo**.

4.4.4 Sustainability Balanced Scorecard

Un Balance Scorecard clásico tiene comúnmente 4 perspectivas principales, sobre las cuales se pueden agregar una serie de otras perspectivas que pueden ser importantes según sea el caso que se está desarrollando. Es así como en los últimos años ha nacido una corriente relacionada con el manejo sustentable de los negocios, teniendo presente el fondo principal de estos, que es obtener ganancias y generar riqueza.

La modificación del BSC clásico va de la mano con una pequeña pero importante modificación en las perspectivas, agregando una quinta llamada "Sustentabilidad", la cual se relaciona directamente con generar un Eco – BSC, desarrollando estrategias que se centran en soluciones con el menor impacto al medioambiente y además ser amigable con el entorno social que a la empresa rodea.

Esta quinta perspectiva es separada por los otros cuatro, pero al mismo tiempo es igual y está vinculada a ellos. La Eco-perspectiva adicional está relacionada con cuestiones como el consumo de energía y residuos, el uso de materiales, las emisiones contaminantes, etc. Los objetivos estratégicos de la eco-perspectiva se establecen de acuerdo con el concepto de ecología industrial y están vinculados a medidas que podrían derivar desde sistemas de gestión ambiental como ISO 14001, EMAS y el análisis del ciclo de vida de los productos (Sidiropoulos *et al*., 2004, p.30).

4.4.5 La Estrategia Dinámica

Son el resultado de las acciones y respuestas competitivas de las empresas que conforman la industria. La rivalidad competitiva existe cuando dos o más empresas compiten entre sí por lograr una ventaja sostenible en el tiempo, lo que hace suponer que en algún momento esa ventaja puede ser perdida por algún motivo, acá es dónde nace el concepto de estrategia dinámica como una forma de comprender que a medida que pasa el tiempo, las cosas van cambiando vertiginosamente acortando muchas veces la vida de empresas que no son capaces de adaptarse y mejorar su rendimiento.

La planificación estratégica dinámica podría ayudar a mejorar la "capacidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente". La planificación estratégica dinámica podría permitir a una empresa detectar y dar forma a las oportunidades, y ayudarla a mantener su competitividad combinando, reconfigurando, creando, modificando y ampliando su base de recursos (Ojha *et al*., 2020).

4.5 Análisis Interno y Externo

4.5.1 Las 5 fuerzas competitivas de Porter

En sus más famosas obras, Porter expresa que la empresa no es un ente único en un mundo pequeño, más bien es un actor más de un complejo sistema de “personajes” que conforman una compleja competencia que se puede analizar desde diversos puntos como lo son: poder de negociación de los proveedores y clientes, amenaza de nuevos competidores y

sustitutos para finalmente converger en una rivalidad que se produce entre los diferentes competidores existentes.

Gráfico 5: *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. Fuente:* (Porter, 2008)

Amenaza de Nuevos Entrantes. En un mercado con potencial para crecimiento y desarrollo de nuevas innovaciones que puedan llevar a un liderazgo por sobre la competencia, siempre van a existir diferentes entidades que quieran ser parte del éxito de dicho mercado, disminuyendo la participación de mercado de quienes ya se encuentran en "el juego", lo que "ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia" (Porter, 2008).

Dado que la amenaza de nuevos entrantes al mercado pone límites a la rentabilidad potencial del mercado, existen una serie de barreras que pueden facilitar o complicar dicha tarea tales como: 1. Economías de escala por el lado de la oferta, estas economías aparecen

cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones a los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos (Porter, 2008, p.3); 2. Costo para los clientes por cambiar de proveedor, lo que se puede identificar cuando un comprador debe asumir costos por cambiar de proveedor; 3. Requisitos de capital, la necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo. La barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irrecuperables y, por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanza- miento o investigación y desarrollo; 4. Ventajas de los actores independiente del tamaño, ya que sea cual sea el tamaño de una empresa, esta puede gozar de algunas ventajas que pueden ir desde un mejor posicionamiento en costos, como diferencias importantes en las calidades de los productos que ofrece; 5. Acceso desigual a canales de distribución, en dónde muchas empresas pueden tener una posición privilegiada en la cantidad y la calidad de los canales a los que puede acceder para dar a conocer sus productos y de qué forma lo hace, lo cual resulta muchas veces ser bastante complejo cuando los actores establecidos con anterioridad tienen un posicionamiento muy por sobre la media del mercado.

El poder de los Proveedores. Proveedores poderosos tienen la facultad intrínseca de generar una captura mayor de valor para sí mismos, cobrando precios altos, restringiendo calidad o servicios o transfiriendo costos a los participantes del mercado.

Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

El poder de los Compradores. Los clientes poderosos "el lado inverso de los proveedores poderosos" son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios (Porter, 2008, p.6) .

La Amenaza de los Sustitutos. Se define un sustituto como un producto o servicio que cumple con las misma utilidad o funciones que el comprador buscaba en el producto principal que se ofrecía en un comienzo, pero por diferentes motivos que pueden ir desde el costo a la calidad pueden ser un cambio interesante para los clientes.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios suplentes limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su

producto, el marketing o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los periodos buenos.

La Rivalidad Entre Competidores Existentes. Es finalmente el punto en el que converge todo lo anteriormente nombrado debido a que es la forma en la que las empresas se van a mover para afectar al mercado, su propia rentabilidad y la de sus competidores. Esta rivalidad puede tomar muchas formas, que van desde promociones, bajas agresivas de precios, mejor servicio, innovaciones difíciles de copiar, precios predatorios, entre otras.

4.5.2 Ventaja Competitiva

"La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor" (Porter,2008, p.6). La ventaja competitiva se considera una de las estrategias genéricas por excelencia, en donde comúnmente es la innovación en productos o servicios finales lo que da una diferenciación por sobre la competencia. Si bien aparentemente es un camino estratégico sumamente atractivo también es complejo y con algunos riesgos, los cuales Porter clasifica como esencialmente dos: primero, no obtenerlas o no sostenerlas; segundo, la posibilidad de que el valor de la ventaja conseguida con la estrategia se erosione al evolucionar la industria. Más exactamente, las tres estrategias se fundan en elegir varias clases de defensa contra las fuerzas competitivas; de ahí que no deba sorprendernos que entrañen varias clases de riesgo. Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias (Porter, 1991, p.7).

4.5.3 Análisis FODA

El análisis FODA o matriz FODA permite mediante las herramientas e insumos necesarios, recabar información esencial para llevar a cabo una correcta planeación estratégica, que luego se traducirán en acciones y medidas correctivas para la generación de nuevos y mejores proyectos.

Por otro lado, Chapman refleja en su investigación que el análisis FODA, "es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas" (2004, p.1).

Para llevar a cabo un proceso exitoso de la matriz FODA se analizan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se consideran para ello aspectos económicos, políticos, sociales y culturales que influyan directamente en el ámbito externo a la institución bajo análisis.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (El & Organización, 2002).

De esta forma, EL & Organización establecen que el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión.

4.5.4 Análisis CAME

Un análisis muy útil que se puede utilizar como complemento de una matriz FODA es el análisis CAME (corregir, afrontar, mantener, explotar), el cual entrega una mirada más completa respecto a lo que se puede realizar con cada uno de los ítems identificados en la matriz FODA. “Antes de definir y priorizar qué acciones implementar, es fundamental que entendamos cuál es la estrategia de la empresa, ya que en función de esta puede ser que prioricemos corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportunidades” (Huerta, 2020).

Gráfico 6: *Análisis FODA o DAFO. Fuente:* (Huerta, 2020)

4.5.5 Cadena de Valor

La cadena de valor es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han "agregado" a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. (Johana & José, 2006).

Este concepto se basa en una serie de actividades relevantes y críticas para que el negocio funcione bien y al mismo tiempo signifique una ventaja comparativa con el resto de los competidores que se encuentran en el mercado.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Las Actividades Primarias. Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.

Las Actividades de Soporte a las actividades primarias. Se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen. Corresponde a la diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

4.5.6 Análisis PESTA

Otra de las herramientas importantes para llevar a cabo un análisis acabado del ambiente externo o de mercado es el análisis PEST (por sus siglas: Político, Económico, Social y Tecnológico).

Algunos autores describen el análisis PEST como una herramienta de gran utilidad mediante la cual se permite conocer y comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia una serie de factores que desprenden de este proceso (López, 2008).

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. (Chapman, 2004).

4.6 The Value Net

Muchas veces se ve la competencia dentro de una industria como un proceso "agresivo" de ataques constantes para lograr un marketshare mayor. No obstante, este paradigma ha ido cambiando a través de los años y aún más con una corriente llamada "The Value Net", en la que existe una idea básica de ver a los negocios como una suerte de juego en el que la cooperación lleva a la expansión. Tanto la cooperación como la competencia son aspectos necesarios y deseables de una empresa comercial. Un enfoque exclusivo en la competencia (que es la mentalidad predominante de gran parte de lo que se ha escrito sobre estrategia en los últimos años) ignora en gran medida el potencial para cambiar la naturaleza de las relaciones comerciales y, por lo tanto, el potencial para expandir el mercado o crear

nuevas formas rentables de empresa. Una mentalidad de 'cooperación' busca activamente formas de cambiar y expandir el negocio, así como nuevas y mejores formas de competir (Lendel, 2007).

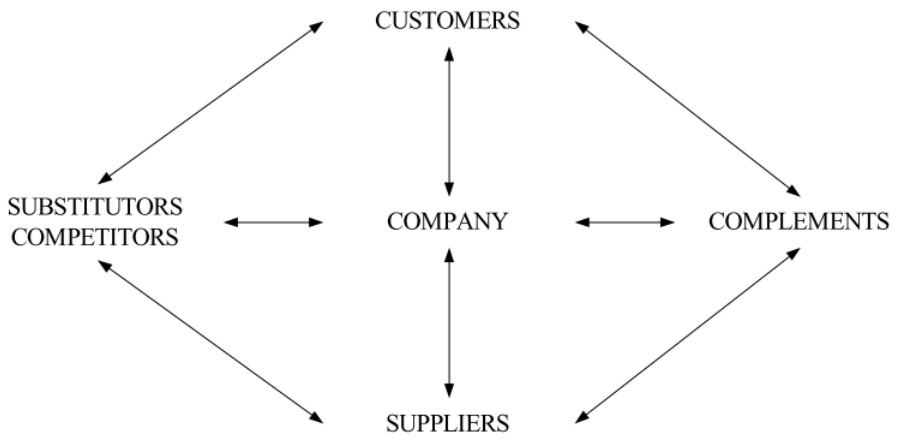


Gráfico 7: *The Value Net. Fuente:* (Lendel, 2007)

The value Net representa a todos los actores del mercado y de qué manera ellos se relacionan tanto con sus pares como con los clientes y el mercado, las que se dividen principalmente en dos dimensiones: Vertical, que representa clientes y suministros y Horizontal, que representa interacciones entre las compañías.

Para poder entender The Value Net, existen una serie de pasos que dan claridad al proceso en el cual se desenvuelven los actores de esta red de valor: 1. Definición del rol de los “jugadores”; 2. Identificación de los elementos que participan en el juego, como lo son los jugadores, el valor agregado, reglas, tácticas y el alcance de la red; 3. Jugadores, donde se ve de qué forma se van a comportar los jugadores ante posibles entradas o salidas del mercado, lo que se puede ver desde una perspectiva de “Teoría de juegos”. En este caso, la opinión es que la entrada de la empresa en el juego puede beneficiar a otra persona; por

ejemplo, la empresa puede ser una fuente alternativa de suministro para un cliente o proporcionar un bien o servicio complementario. Este valor añadido (para quien se beneficie) que aporta al juego de los negocios puede valer algo. Reconociendo esto, una empresa puede conseguir que los beneficiarios "paguen por jugar".

Jugadores (Lendel, 2007); 4. Valor Agregado, en dónde se pone sobre la mesa las formas en las que la compañía va a fidelizar con sus clientes y de qué manera lo va a lograr de la forma más óptima posible mediante el valor.; 5.Establecimiento de las Reglas, La idea básica es que si una empresa puede alterar las reglas del juego, entonces puede cambiar el juego en sí a su favor; 6. Definición de Tácticas, que definen las acciones sobre las que se van a mover los jugadores y los diferentes caminos que estos van a tomar para desarrollar su plan de la mejor manera posible; 7. Definición del alcance.

4.7 Medición, OKR y KPI

Para tener certeza respecto a lo que se quiere y cómo se quiere lograr siempre es necesario cuantificar y medir para finalmente poder llegar a la meta que un BSC quiere establecer en una empresa. Para dichos efectos, muy conocidos son los KPI (Key Performance Indicators), los cuales evalúan el éxito de una organización en una actividad particular (como proyectos, programas, productos y otras iniciativas), “simplifica la evaluación del desempeño a los criterios de evaluación de los indicadores clave. Los KPI deben seguir los criterios SMART” (Zhou & He, 2018, p.319).

Por otro lado, los OKR significa Objetivos y Resultados Clave. Es un marco para definir y rastrear objetivos y sus resultados. Su principal objetivo es definir los "objetivos"

de la empresa y el equipo, y definir los "resultados clave" medibles de la implementación de cada objetivo (Zhou & He, 2018).

Si bien ambos conceptos se pueden parecer mucho a simple vista, tienen diferencias que los hacen útiles para una u otra tarea de medición, tal y como menciona Zhou y He “KPI presta más atención a cómo cuantificar el desempeño de los empleados y lo presenta de forma digital” (ZHOU & HE, 2018, p.322) . Los resultados están directamente relacionados con los beneficios de los empleados, como el salario, las bonificaciones, etc. En este caso, los empleados tienden a dejarse llevar por intereses, poner el carro delante del caballo, ignorar el papel rector estratégico de los KPI y revelar el fenómeno de la búsqueda excesiva de indicadores digitales. OKR es esencialmente una herramienta de descomposición de objetivos, que no entra en conflicto con el interés directo de los empleados y se utiliza más para evaluar la finalización del objetivo. OKR también tiene indicadores cuantitativos, pero se centra solo en los resultados clave, que pueden promover un mejor logro de las metas, por lo que los empleados están motivados y dispuestos a mejorar el desempeño.

5. METODOLOGÍA

Para efectos del desarrollo metodológico del plan estratégico se utilizará un modelo de Balanced Scorecard, por lo que resulta especialmente importante conocer el paso a paso de su desarrollo y de qué manera se adapta a una microempresa, teniendo presente que si bien la mayoría de las organizaciones que realizan un Balanced Scorecard para mejorar el desarrollo y la mejora continua de su negocio son grandes y apuntan a la excelencia, también se puede extrapolar a empresas pequeñas o medianas que apunten a un status más alto. Tanto la cooperación como la competencia son aspectos necesarios y deseables de una empresa

comercial. Un enfoque exclusivo en la competencia (que es la mentalidad predominante de gran parte de lo que se ha escrito sobre estrategia en los últimos años) ignora en gran medida el potencial para cambiar la naturaleza de las relaciones comerciales y, por lo tanto, el potencial para expandir el mercado o crear nuevas formas rentables de empresa. Una mentalidad de 'cooperación' busca activamente formas de cambiar y expandir el negocio, así como nuevas y mejores formas de competir.

Paul Niven desarrolla un paso a paso, que para efectos de una metodología a seguir son perfectamente asimilables para cualquier empresa u organización que tenga en mente un Balanced Scorecard, no obstante, este paso a paso anteriormente nombrado fue complementado con material y otras perspectivas vistas durante el curso de pregrado "Gestión estratégica II"

1. Capacitación y Planificación
Desarrollo o confirmación de la Misión, Visión, Valores y Estrategia
3. Establecer las perspectivas
4. Desglosar la misión según cada perspectiva y formular metas estratégicas
5. Conducir entrevistas ejecutivas
6. Desarrollo del mapa estrategico
7. Identificar los factores críticos para obtener éxito
8. Elaborar medidores de éxito o medidores de rendimiento
9. Desarrollar un plan de acción y establecer objetivos priorizando iniciativas
10. Establecer el cuadro de mando global
11. Desglose del cuadro de mando

Tabla 3: *Esquema BSC a Desarrollar.*

5.1 Contexto Previo

Sofia Dellafiori es una empresa dedicada a la venta de artículos para el hogar, que vio un aumento explosivo de sus ventas al encontrar un nuevo nicho de negocios sumamente atractivo y demandado por los clientes, las cortinas “rollers”. Si bien el aumento significativo de las ventas manifestó una mejora sostenible en los ingresos, estos mismos niveles de ventas hicieron ver sobrepasado el sistema de gestión y manejo de la empresa de una manera sostenible. Además, existe un nulo desarrollo y posicionamiento digital, con la inexistencia de una página web y un desarrollo de comunidad que pueda mejorar aún más las ventas. Es por esto, que desarrollar un modelo Balanced Scorecard resulta sumamente atractivo para una empresa con gran potencial como lo es Sofia Dellafiori, por lo que su desarrollo será en base al libro de Paul Niven, “Balanced Scorecard, Step by Step”, cuyo autor tiene una alta experiencia de asesoría en muchas empresas, la mayoría con casos de éxito con una metodología estructurada altamente favorable en entendimiento para lectores que quieran implementar el modelo en sus empresas. El correcto desarrollo de este modelo en una microempresa como Sofia Dellafiori puede significar un precedente para muchas otras empresas que tienen las mismas necesidades de mejora, en un país con alto potencial de ideas, pero bajos niveles de instrucción administrativa. Cabe destacar que dentro de este contexto de planificación y desarrollo no son necesarias grandes y complejos Software para el tratamiento y medición de los datos, muchas veces una planilla Excel con suficiente información puede ser lo necesario, más para una Microempresa que normalmente no posee grandes recursos.

La fase de planeación pasa por 6 fases que van desde el desarrollo de una guía para el BSC hasta el desarrollo en la comunicación de la estrategia e implementación. Cabe

destacar que el modelo BSC presentado a continuación es una adaptación de la obra de Nieven, además de complementos desarrollados por el Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder con recopilaciones de diversos autores.

5.2 Consideraciones y Paso a Paso

Si bien el cuadro de mando integral fue desarrollado como una serie de pasos a seguir para lograr un objetivo como lo es la excelencia y la mejora en los resultados financieros, humanos, de imagen, etc, también hay que tener la claridad de que no debe ser un sistema rígido en lo absoluto, ya que de esta flexibilidad que debe tener un Balanced Scorecard se desprende el real éxito que pueda tener, lo que se debe principalmente al vertiginoso y últimamente cambiante y poco estático mundo en el que se encuentra la humanidad. Desde este punto de vista es que a continuación se desarrollará un plan estratégico y cuadro de mando integral para Sofia Dellafiori, que debería ser extrapolable a muchos microemprendimientos en situaciones similares.

5.2.1 Capacitación y Planificación

Tan importante como un buen plan de desarrollo y sus respectivos pasos a seguir resulta muy relevante la planificación previa seguida por una correcta capacitación del Balanced Scorecard (De ahora en adelante BSC), la que se puede dividir en una serie de situaciones que van a hacer conocer a los líderes encargados de este plan estratégico, cuáles son los pasos a seguir y de qué manera se puede hacer correctamente sin la necesidad de la constante disyuntiva y duda del “¿Qué se supone que hago ahora?”. Esto queda ilustrado en palabras de Nieven al mencionar la gran cantidad de veces en que una organización se encuentra implementando el BSC en sus actividades con un alto entusiasmo, pero a la vez

una falta de organización que impide un avance significativo en el uso de la herramienta, con reuniones que se centraban netamente en resolver dudas del proceso en sí mismo, dejando muchas veces de lado el viaje que significa la implementación, ralentizando el proceso completo.

La fase de planeación pasa por seis diferentes pasos para un posterior desarrollo exitoso de la herramienta como lo son: 1. Desarrollo de una guía racional para el BSC, 2. Determinar la unidad organizacional apropiada, 3. Asegurar el respaldo o patrocinio ejecutivo, 4. Formar y entrenar a el equipo a cargo del BSC, 5. Formular un plan de implementación y 6. Desarrollar una estrategia de comunicación y un plan de implementación para el BSC.

Normalmente en una microempresa que muchas veces tiene no más de 10 empleados, puede significar un trabajo más corto pero a su vez más complejo, debido a que muchos de los colaboradores no entenderán, no le darán la importancia que la administración quiere instaurar en esta herramienta o simplemente existe una respuesta inherente a los cambios como lo es la resistencia, es por lo que en estos casos la comunicación efectiva e instancias exclusivas de capacitación y entrega de información en las que se deje claro los beneficios que trae consigo el cuadro de mando, tienen que ser el proceso más importante para que no existan dudas y finalmente todos se alineen con el resultado final del proceso de construcción e implementación del cuadro de mando integral.

5.2.2 Desarrollar o Confirmar Misión, Valores, Visión y Estrategia

Basándose en la información recopilada respecto a que es lo que hace la empresa, y hacia dónde quieren apuntar es que se confirman su razón de ser (Misión), sus expectativas

de lo que quieren llegar a ser (Visión) y sus objetivos estratégicos y generales, así como también los valores por los que se rigen. Pero, si ya están desarrollados ¿por qué debo revisarlos o confirmarlos?, si bien la respuesta a esta pregunta es a simple vista evidente, no lo es en su totalidad y es que muchas de estas empresas generan dichas directrices en contextos totalmente diferentes al actual en el que se encuentran. Mencionamos anteriormente que si la generación de un plan estratégico y un BSC se considera una "receta flexible" que tiene que cambiar en cuanto la empresa lo necesite para adaptarse a las nuevas características del mercado y la sociedad, por lo que antes de empezar un exitoso camino es necesario revisar los cimientos por los cuales se va a construir.

Por otro lado, así como hay muchas empresas que desarrollaron exitosamente sus directrices estratégicas, existen muchas otras que nunca lo hicieron por diferentes motivos, dentro de estas organizaciones normalmente se encuentran las Microempresas (no como una regla general), las cuales evidentemente le darán mayor prioridad al desarrollo de sus actividades. Con estas empresas es que hay que desarrollar sus cimientos estratégicos con miras al presente pero más importante al futuro que visualizan de su organización, siempre con la conciencia de que su desarrollo debe ser flexible y puede cambiar en el futuro siempre y cuando los contextos se lo exijan.

5.2.3 Establecer las perspectivas

Si bien se puede considerar un paso, que dentro de la literatura utilizada para esta metodología no se muestra de manera explícita resulta extremadamente importante para el desarrollo de los mapas estratégicos que le darán una estructura mejor definida al cuadro de mando integral a desarrollar.

El desarrollo correcto de las perspectivas tiene relación con su significado casi literal "mirar a través" o "ver claramente" como lo expresa Niven (2006), esto hace que se pueda mirar de otra forma o con otro "foco" la estrategia a desarrollar desde diferentes perspectivas que terminarán por generar el panorama completo. Toda estrategia, para ser efectiva, necesita contener descripciones respecto a las aspiraciones financieras, mercados y procesos que necesitan ser conquistados y por supuesto, las capacitadas personas que se encontrarán guiando el éxito de la compañía (Nieven, 2006).

Dentro de este contexto se considerarán las cuatro principales perspectivas, sin dejar de lado una nueva corriente cada vez más importante como lo es la sustentabilidad: perspectiva de clientes, financiera, procesos internos y por último aprendizaje y crecimiento de los colaboradores (revisar apartado marco teórico respecto a sus respectivas definiciones y alcances).

5.2.4 Desglosar la misión según cada perspectiva y formular metas estratégicas

Un paso intermedio en conjunto al anterior, pero no menos importante es direccionar las perspectivas a un fin específico para darles sentido. Para ser preciso, es muy importante empezar a entrelazar nuestra misión (forma de hacer las cosas o forma de ser) con las perspectivas que van a llevar el BSC, por medio de una transformación o desglose de la misión en objetivos estratégicos, por ejemplo: 1) Perspectiva financiera, va a desarrollar objetivos que logren mejorar y aumentar la rentabilidad de la empresa, lo que se podría lograr mediante una serie de acciones que pueden ir desde la mejora de la productividad, estimulación de las ventas o aumentar los volúmenes de transacciones. 2) Perspectiva clientes, que se generará en torno al objetivo de desarrollar y mejorar la imagen que se

proyecta a los clientes finales, lo que se puede hacer por medio de acciones como una mayor personalización de la atención o simplemente mejorar esta última. 3) Perspectiva procesos internos, que va a buscar generar objetivos como lo pueden ser mejoras en la rapidez de la atención por medio de innovaciones tecnológicas o metodológicas o en aumentar el valor agregado del producto o servicio entregado por medio de la mejora continua. 4) Perspectiva aprendizaje y crecimiento, que se genera en torno a objetivos que se asocian con variables de habilidad, competencia, tecnología y clima organizacional, que van a mejorar sustancialmente las características de mercado, operativas y de rentabilidad. 5) Perspectiva sustentabilidad, muy importante y altamente ligada con la perspectiva cliente desde el punto de vista de la imagen que genera la empresa y como nos va a ver el mercado, con objetivos que pueden ir desde algo tan simple como lo es el reciclaje de materias primas inutilizadas hasta el evitar el uso de plásticos dentro de los procesos productivos o empaques.

5.2.5 Conducir entrevistas ejecutivas

Si bien se puede considerar parte del proceso de capacitación, y en la reiteración de la importancia en que los diferentes ejecutivos se encuentran envueltos por completo en el proceso del cuadro de mando, hay que asegurar dicho entendimiento y compromiso con los siguientes pasos mediante una serie de entrevistas sobre todo con los gerentes más experimentados para asegurar que no existe una resistencia al cambio que pueda ser perjudicial en la correcta implementación del BSC.

Para un contexto de microempresa puede ser un proceso que se puede adaptar a una reiteración o medición del entendimiento que tienen hasta ahora los colaboradores directos del negocio, desde el área logística hasta la operativa y por qué no de los mismos dueños de

dicha empresa que necesitan formalizar o fortalecer sus conocimientos con respecto al BSC antes de continuar con los siguientes pasos que se consideran críticos en el esquema y columna vertebral de todo el proceso.

5.2.6 Desarrollo del Mapa Estratégico

Armados con un sólido trabajo de conocimiento previo en el núcleo de los principios en el BSC, habiendo una gran cantidad de material en antecedentes, y con la posesión de años de conocimiento combinado en la industria y la experiencia, el equipo se encuentra bien preparado para construir un mapa estratégico de desempeño en objetivos (Niven, 2006). A pesar de ser un gráfico básico a simple vista, es una poderosa herramienta para la comunicación efectiva por parte de todas las partes en la compañía, lo cual, se vuelve a reiterar que se considera algo sumamente crítico e importante, si los colaboradores y el alto mando no logran entender el alcance, el núcleo y la importancia del BSC, difícilmente se puede llegar a desarrollar un cuadro de mando integral efectivo y que realmente signifique un cambio en la cultura organizacional de la empresa y por ende afecte positivamente en sus resultados finales (Nieven, 2006, p.99).

Evidentemente una microempresa tiene una menor cantidad de departamentos (en comparación con una gran corporación) y por ende empleados y sectores, significa una ventaja por sobre empresas con un mayor número de colaboradores, ya que llegar a los colaboradores por parte de los líderes de equipo es mucho más personalizado y puede asegurar que mediante el mapa estratégico se pueda comprender mejor la finalidad de un objetivo que tenga relación con su desempeño.

Workshops Ejecutivos. Obtener el consenso de la alta dirección sobre el mapa estratégico desarrollado por el equipo. Capturando e incorporando cualquier recomendación del grupo ejecutivo.

Recolectar Feedback de los Empleados. Uno de los grandes motivos de éxito en el BSC es que entrega información importante del día a día, que permite a los colaboradores el determinar y enlazar las acciones diarias con la estrategia organizacional de la empresa. "Por lo tanto, debe sondear a sus gerentes y empleados para asegurarse de que sientan que ha capturado en el mapa de estrategia los elementos críticos de valor para toda su organización" (Niven, 2006, p.60).

5.2.7 Identificar los factores críticos para obtener éxito

Un paso intermedio sumamente importante y relevante para la elaboración de los medidores de éxito, ya que en esta etapa se definen exactamente cuáles son los factores sobre los que voy a apuntar para lograr un proceso correcto, vale decir los factores justos y suficientes para que el proceso no se alargue o no utilice más recursos de los que debe y tampoco menos de los que se es capaz de lograr.

5.2.8 Elaborar Medidores de Éxito o Medidores De Rendimiento

Todos los objetivos desarrollados por los colaboradores se van a traducir en una serie de métricas y datos brutos, que se pueden tratar y transformar en información sumamente útil. Estos índices o métricas desarrollados desde la información en bruto que se obtiene se pueden utilizar para medir que tan ajustado se está comportando el desarrollo de las medidas al plan de ejecución y que tanto se acercan a los objetivos que se trazaron en un comienzo,

vale decir, evaluar el desempeño que la organización genera en base a sus metas, objetivos y responsabilidades.

Workshop Ejecutivo. Obtener el consenso de la alta dirección sobre los medidores de éxito desarrollado por el quipo. Capturando e incorporando cualquier recomendación del grupo ejecutivo.

Recolectar Feedback de los Empleados. Uno de los grandes motivos de éxito en el BSC es que entregue información importante del día a día que permita a los colaboradores el determinar y enlazar las acciones diarias con la estrategia organizacional de la empresa. "Por lo tanto, debe sondear a sus gerentes y empleados para asegurarse de que sientan que ha capturado en el mapa de estrategia los elementos críticos de valor para toda su organización" (Niven, 2006, p.60).

5.2.9 Desarrollar un Plan de Acción y Establecer Objetivos Priorizando Iniciativas

Para lograr el cometido final del cuadro de mando integral y finalmente poder lograr la visión de la empresa, es necesario definir la forma en la que se recorrerá este camino, con un plan bien establecido y formulado. Por otro lado, también es necesario conocer el objetivo al cual se está apuntando para enforcar los esfuerzos en lograr los resultados que se espera. Además, los datos provenientes de las métricas proveen sólo una parte del panorama, un objetivo le da sentido a las métricas que darán como resultado la meta final.

5.2.10 Establecer El Cuadro De Mando Global

Se debe preparar el cuadro de mando para su posible aprobación y mejoras. Cabe destacar que llegar hasta este paso puede tardar entre 6 y 12 meses con un desarrollo correcto

y bien preparado, lo cual va a depender de una serie de factores entre los cuales se encuentra el compromiso del equipo ejecutivo, el tamaño de la empresa y la organización de los tiempos y sus magnitudes.

5.2.11 Desglose Del Cuadro de Mando

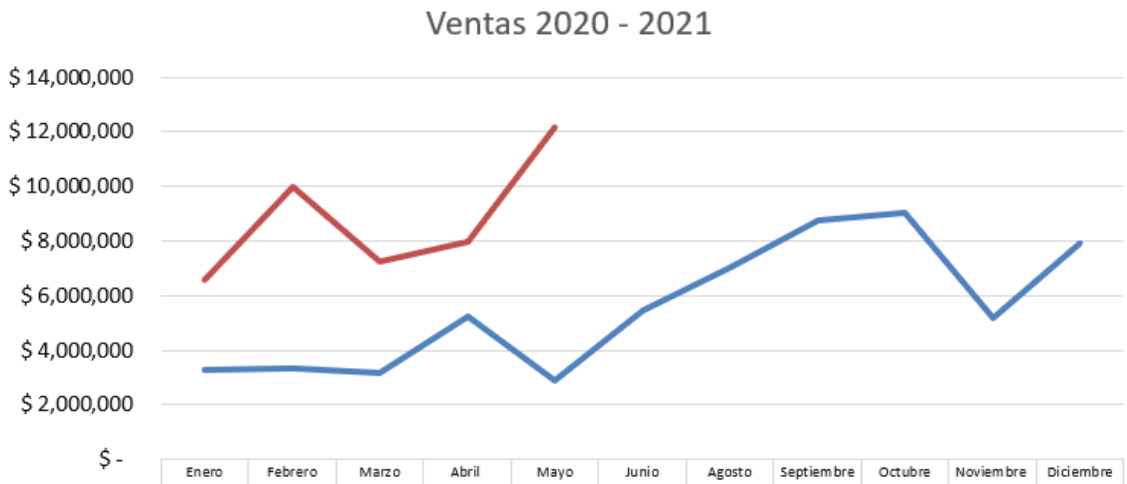
Si bien es un paso intermedio que puede parecer irrelevante, debido a que anteriormente se ha vuelto a poner énfasis en el repasar, repasar y seguir repasando el plan referente al desarrollo del BSC, puede que llegado este punto todavía siga haciendo falta un último repaso del plan estratégico y para ello es muy importante descomponer el cuadro de mando en componentes que sean fáciles de asociar tanto para colaboradores como altos ejecutivos de la empresa.

6. DESARROLLO

6.1 Contexto Empresa 2020 – 2021

Si bien el contexto nacional de pandemia y como se pudo ver en los datos entregados en el marco teórico suponían una baja en las ventas de la empresa, el resultado a niveles generales y en datos que el mismo dueño pudo entregar, fueron favorables en comparación con el rubro de comercio. Desafortunadamente es complejo encasillar a Sofia Dellafiori en la industria del retail como tal, ya que, si bien el núcleo principal son la venta de productos al detalle como cortinajes roller y decohogar también ofrecen servicios de instalación y asesoría, es por esta razón que se decidió comparar los resultados de venta obtenidos con los datos entregados por la comisión nacional de productividad mencionados en el marco teórico de este documento.

Tal y como se puede observar en el gráfico 8, durante 2020 las ventas se mantuvieron en una constante desde enero a mayo, con una variación intermedia en el mes de abril. No obstante, desde mayo a diciembre las ventas vieron un aumento deducible de las ayudas económicas entregadas tanto por el gobierno como los retiros de AFP generados durante esos meses. Además, es posible observar una mejoría considerable durante el año 2021 en relación con las ventas 2020, con una media de 5.2 millones a mayo de 2021.



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2021	$ 3,322,0	$ 6,632,0	$ 4,077,0	$ 2,762,0	$ 9,313,0						
2020	$ 3,252,0	$ 3,323,0	$ 3,184,5	$ 5,221,0	$ 2,875,0	$ 5,463,0	$ 7,025,0	$ 8,745,0	$ 9,031,0	$ 5,156,0	$ 7,895,0

Gráfico 8: *Ventas Sofia Dellafiori 2020 - 2021. Fuente:* (*Elaboración propia*)

Resulta interesante el efecto total que se tuvo durante los años 2020 y 2021, ya que a diferencia del sector comercio que tuvo bajas de un 11% en sus niveles de ventas según datos de la comisión nacional de productividad, Sofía Dellafiori logró generar mejores resultados en términos generales, lo cual se explica por su modelo de negocios online y personalizado directo en el hogar de los clientes.

6.2 Capacitación y Planificación

Sofia Dellafiori tiene como Gerente General a Álvaro Morales Fernández, quién es ingeniero en administración de empresas con una vasta experiencia en diferentes gerencias que han ido desde el rubro retail hasta aseguradoras, lo que ha resultado en una capacitación que se encargó de actualizar lo que ya conocía del modelo y cómo ha evolucionado para adaptarlo a su modelo de negocios. Por otro lado, al ser una microempresa y tener a pocas personas trabajando en ella, es más sencillo realizar capacitaciones efectivas del modelo, de tal manera que no se vuelva tan complejo y signifique altas cantidades de recursos y tiempo en un proceso que puede llevar grandes cantidades de tiempo y esfuerzo. La estrategia de comunicación para dichos efectos va a ser llevada a cabo con reuniones semanales en las que se indique de forma parcelada tanto lo que se quiere lograr con la planificación estratégica de la empresa y el desarrollo del BSC, que se va a encargará de que dicha planificación se logre cumplir como meta final.

Para efectos de la capacitación y planificación se desarrollaron una serie de guías estructuradas tanto para las personas que trabajan dentro de la empresa, como de las personas que puedan llegar a formar parte del equipo. Por otro lado, la comisión encargada de que el proceso se lleve a cabo de forma óptima será conformado por el Gerente General y el autor de este documento, lo que permitiría complementar las ideas de gerencia con nuevas líneas de acción que pueda desarrollar en conjunto con este trabajo.

Finalmente, para el plan de trabajo a desarrollar, se tomó la decisión de hacerlo con una hoja de ruta sujeto a fechas establecidas y límites de tiempo para poder llevar a cabo la

implementación de manera ordenada y con una marcha blanca que permita encontrar errores y poder solucionarlos a tiempo para su posterior mejora continua.

6.3 Desarrollar o Confirmar Misión, Valores, Visión y Estrategia

En principio, dentro de la empresa no existe una estrategia y una identificación tanto del entorno externo como del interno de manera formal, a pesar de que están identificadas por parte de la Gerencia General, no están formalizadas en un plan estratégico con análisis del tipo 5 fuerzas de Porter, matriz FODA y cadena de valor. Dicho esto, lo primero a tomar en cuenta es que, para formalizar una estrategia, lo primero que se va a desarrollar será una identificación del entorno y de qué manera él puede afectar a la organización.

6.3.1 Análisis Externo

Dentro de este análisis, se utilizarán herramientas tales como las 5 fuerzas de Porter, Análisis PESTA y FODA desde el punto de Vista "Oportunidad – Amenaza", dejando el desarrollo "Fortalezas – Debilidades" para el análisis interno. Cabe destacar que la industria en la que se desempeña Sofia Dellafiori es el comercio, específicamente **retail**.

Las 5 Fuerzas de Porter. Para efectos de este análisis de las fuerzas externas, se analizarán: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre competidores existentes. Cabe destacar, que dicho análisis se va a separar en dos tipos de productos que tiene la empresa dentro de la industria del retail como lo son; cortinas roller y artículos para el hogar (ropa de cama, decoración, etc), debido a que los cortinajes por sí solos representan

más de un 70% de los ingresos en el negocio, mientras que los artículos para el hogar como ropa de cama, decoración y otros representan el porcentaje restante.

Amenaza de Nuevos Entrantes. Desde el punto de vista "artículos para el hogar" existen bajas barreras de entrada tanto en los requisitos de capital necesarios para entrar, como en el acceso desigual a los canales de información. Por un lado el acceso a crédito, opciones de financiamiento, los avances tecnológicos y la cantidad de canales de distribución existentes resulta no tan necesario comenzar con un formato físico, lo que supone una gran cantidad de dinero y capital inicial para el establecimiento de un negocio como este, lo que de igual manera ocurre con el acceso a los canales de distribución, en dónde tanto empresas grandes como pequeñas tienen el mismo acceso (Redes sociales, Páginas Web, E- Commerce Marketplace, entre otros canales tanto de publicidad como distribución).

Por otro lado, existe una desventaja para nuevos entrantes en comparación con los existentes desde el punto de vista de las economías de escala por el lado de la oferta (Curva de aprendizaje alta) y los beneficios de escala por el lado de la demanda. La mayoría de las empresas existentes llevan un largo recorrido en el área, lo que supone mejores tratos con proveedores por volúmenes en productos y también la masa crítica que compra en estas empresas supone una ventaja ya que mucha gente prefiere quedarse con distribuidores ya existentes que tienen feedback de otros clientes, esto da una seguridad al momento de realizar la compra que una empresa nueva no necesariamente va a entregar.

Desde el punto de vista del producto "ancla" que trabaja Sofia Dellafiori como lo es el cortinaje roller, si bien los requisitos de capital se pueden ver favorecidos por opciones de financiamientos, en este ítem en particular resulta más complejo ya que sus costos son más

elevados y tener stock disponible supone una inversión mayor que la que se puede realizar con el área “decohogar”. También, el análisis desde la perspectiva barreras de entrada economías de escala y beneficios de escala por el lado de la demanda comparten la misma lógica en ambas áreas.

Poder de Negociación Proveedores. Dentro de la industria si bien existe una gran cantidad de proveedores y también alta variedad de calidades, lo que supone una baja barrera si el análisis se acota a estos dos puntos, existe otro punto de vista importante también y dice relación con que los proveedores que entregan una mejor calidad de sus productos y por lo tanto entregan menores costos por concepto de reprocesos a las empresas, son muy selectivos con los clientes que trabajan, lo que hace complejo para empresas nuevas el llegar a proveedores con altos estándares de calidad y por ende entregar la mejor versión posible de los productos a sus clientes para generar una entrada al mercado que les permita un posicionamiento efectivo.

Por otro lado, no existen grandes costos por cambio de proveedor, ya que no hay ningún tipo de vínculo en términos de servicio o producto por dicho cambio que signifique un prejuicio para alguna empresa, ya sea en cortinaje roller o decohogar, no existen costos asociados a su cambio que puedan perjudicar las operaciones de las empresas.

Poder de Negociación Compradores. Dentro de la industria, existen una gran cantidad de oferentes que ofrecen productos similares o simplemente los mismos, con variedades en el servicio final entregado, pero el mismo producto al final del día. Dicho esto, desde esta perspectiva se pueden desprender una serie de inferencias respecto al mercado y el comportamiento de los compradores: Empíricamente, se ha podido comprobar que desde

el área “cortinajes roller” hay una gran cantidad de empresas ofreciendo productos muy similares pero con diferentes precios, lo que de alguna manera afecta la rentabilidad del sector ya que obliga a los participantes a enfrentarse con mejoras de precios que reducen las utilidades finales por el producto y servicio entregado. Además, el hecho de que la mayoría de los productos sean estandarizados y varíen muy poco los unos de los otros, hace que la innovación y la calidad del servicio entregado sea clave para generar una diferenciación sustancial por sobre la competencia.

Amenaza de Sustitutos. En el área “decohogar” existen una gran cantidad de sustitutos entre sí los cuales no resultan tener un gran costo para los clientes en términos de cambio por productos diferentes que resulten ser sustitutos y cumplir con las mismas funciones. Diferente es en términos de las cortinas roller, en dónde los únicos sustitutos que existen son las cortinas tradicionales, las que vienen de salida en muchos hogares debido a la practicidad que entregan los cortinajes roller. Si bien las cortinas de tela tradicionales se siguen usando y cotizando, en muchos casos no significan un sustituto de peso para los cortinajes tipo roller, en conclusión, las cortinas roller significan un trade-off muy atractivo entre precio y utilidad, que impide un cambio al sustituto más cercano.

Rivalidad entre Competidores. Dentro de la industria, la participación de mercado se distribuye casi de manera equitativa entre los pequeños revendedores como Sofia Dellafiori, que generan la mayor oferta, y el resto se lo llevan empresas especializadas como Hunter Douglas (En un segmento “high end”) y resellers de llegada masiva como lo son Sodimac y Easy. Dicho esto, y tomando en cuenta que el crecimiento del mercado va en franca alza (debido a nuevos proyectos inmobiliarios), da como resultado una lucha por participación de mercado moderada en un análisis macro. No obstante, el hecho de que gran cantidad de

oferentes aspiren a ser líderes en la industria con cantidades cada vez más altas en inversión para la mejora en los servicios entregados, puede desencadenar a largo plazo una competitividad destructiva que termine por socavar la rentabilidad del sector, dado que los productos de todos los participantes son parecidos, lo que se puede traducir en una baja constante de los precios para obtener mayor cuota de mercado dejando de lado la rentabilidad sobre inversión que tiene el área cortinajes roller. Diferente resulta ser en el área "decohogar" en dónde ya se ve una competitividad que ha reducido la rentabilidad del sector con competencia por medio de precios, más aún compitiendo con empresas aún más grandes que tienen la mayor cuota de mercado, mayores economías de escala entre otros beneficios que se han adjudicado con el tiempo.

PEST.

Político. Dada la situación actual país y mundial, generada por la actual pandemia, escasez de materiales e inflación, es que se han entregado una serie de herramientas que buscan mejorar la situación actual de las empresas como lo son los instrumentos de financiamiento flexibles, prorrogas en el pago de obligaciones tributarias, entre otras que se han encargado de generar un ambiente más favorable para el emprendimiento micro, pequeño y medio en el país, no obstante no es una ayuda universal dejando de lado a muchas otras empresas micro que han perdido liquidez de una u otra manera.

Gran parte de las políticas gubernamentales actuales están destinadas a la ayuda, no obstante existe una cierta preocupación por parte de todo el mundo del emprendimiento en cuanto a la próxima administración país, que puede cambiar de diferentes maneras el apoyo a los emprendimientos, el que puede ser para bien o para mal dependiendo del punto de vista

y el prisma con el que se vea, periodos de cambios extremos como los que se han visto los últimos años y que seguirán en el futuro no hacen más que entregar un destino incierto para el sector Pyme y Microempresa.

Por otro lado, Chile es uno de los países del cono sur con mejores tratados de libre comercio con potencias como Japón, China y Estados Unidos, entregando una ventaja para las pequeñas empresas en términos de agilizar procesos de internación y mejorar los precios por tributación por importaciones, no obstante la tendencia al alza de la inflación (Sobrepasando la meta del banco central de 3%) ha provocado una presión constante al aumento del dólar y por lo tanto un aumento en los precios finales a los que se obtienen los bienes de transacción.

Finalmente, Chile es un país con muchas iniciativas de financiamiento como CORFO y SERCOTEC. No obstante, en el último tiempo han visto disminuidos sus presupuestos para apoyo a pequeñas empresas, dejando a Corfo como una organización dedicada netamente a financiar proyectos de innovación tecnológica y a Sercotec con ayudas extremadamente acotadas tanto en tiempo como territorialmente, dejando abiertas postulaciones cortas y muy alejadas en el tiempo.

Económico. Como ya se mencionó con anterioridad, la situación económica del país ha pasado por una serie de contracciones producto de la actual pandemia que azota al mundo, con grandes periodos de cesantía constante y creciente que se mantuvieron durante aproximadamente un año, para ser preciso, "la tasa de desempleo en Chile durante el trimestre móvil febrero-abril de 2021 fue de 10,2%, según información registrada por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) a través de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE)"

(CNN Chile, 2021). Por suerte, actualmente la economía ha tenido pequeños atisbos de mejoría que se traducen en un aumento de la empleabilidad, “Según la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), la tasa de desocupación de empleo del país descendió a un 9,5% durante el período de abril-junio 2021” (CNN Chile, 2021) y un incremento en el crecimiento económico. No obstante, últimamente y debido a la gran cantidad de efectivo circulando en país producto de los constantes retiros en los fondos de pensiones, bonos, entre otras ayudas económicas a la ciudadanía, han desencadenado en un proceso inflacionario por sobre las expectativas del banco central, generando alzas en las canastas familiares básicas entre otros bienes de importación, que finalmente llegan en forma de alzas al consumidor final. Los economistas afirman que el aumento mayor a lo esperado se debe a la mayor liquidez y consumo, producto de los retiros, el Ingreso Familiar de Emergencia y un mayor desconfinamiento. Además, añaden que también se hizo presente la normalización de precios en algunos servicios que antes no estaban, por ejemplo, pasajes de buses (Carlos Alonso, 2021, p.1).

A Pesar de los aspectos anteriormente nombrados, la tendencia de la ciudadanía ha sido hacía el gasto, teniendo poco espacio para el ahorro, lo que se extrapola al gobierno central que ha tenido que recurrir a fondos de ahorro para financiar diferentes iniciativas de ayuda tanto para la ciudadanía como para las pequeñas empresas.

Según las últimas estimaciones del INE, en el último trimestre móvil se estima que la tasa de desocupación a nivel nacional alcanza el 8.9%, lo que muestra una contracción con respecto al trimestre móvil pasado de 0,6 puntos porcentuales, y una contracción de 4,2 puntos porcentuales en doce meses (INE, 2021).

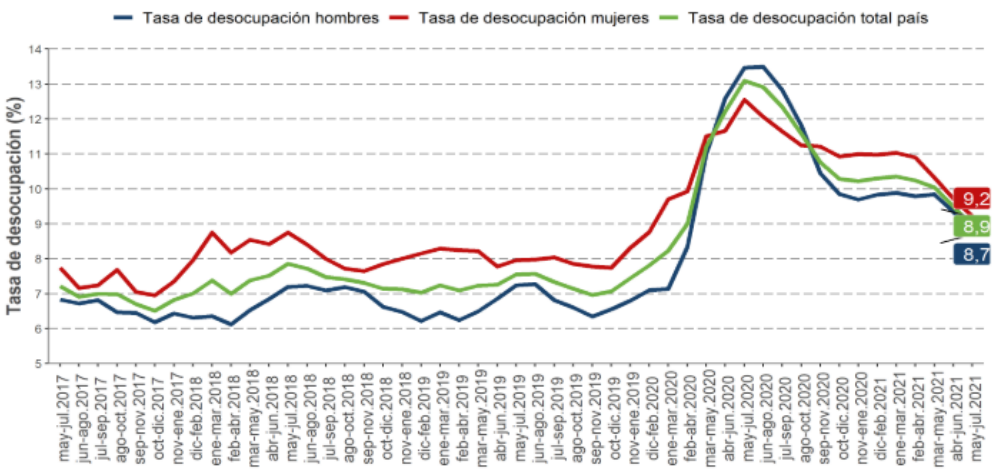


Gráfico 9: *Evolución tasa de desocupación, según sexo, total país. Fuente: (INE,2021)*

Además, resulta interesante destacar el nivel al que se ha desarrollado el incremento en la empleabilidad nacional, ya que, según INE el aumento en la ocupación fue liderado principalmente por trabajadores por cuenta propia (37,5%), seguido por asalariados informales (23,5%) y finalmente asalariados formales (8,6%).

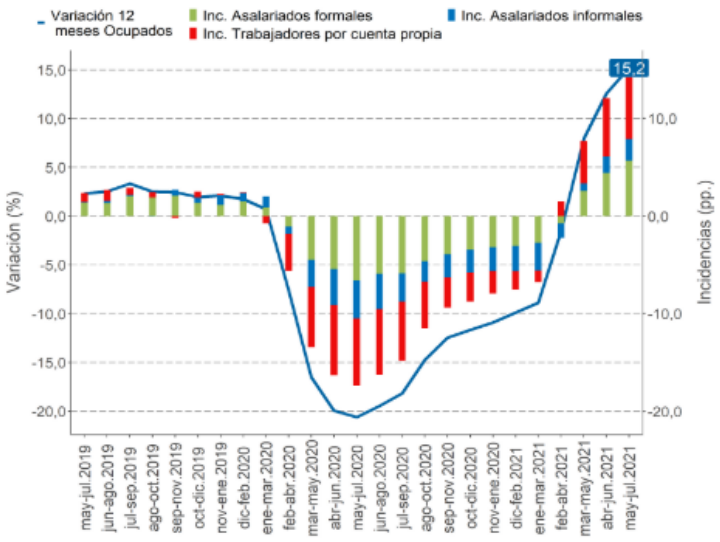


Gráfico 10: *Variación a 12 meses de ocupados e incidencias según categoría en la ocupación, total país. Fuente: (INE,2021)*

Social. Durante el último tiempo las tendencias en los estilos de vida en las personas han cambiado y se han tenido que adaptar a tiempos complejos en los que todo se realiza desde el hogar, con una evolución de los distintos oferentes a entregar soluciones a los problemas sin mover masas desde sus casas, los números no mienten y la tendencia a comprar por internet entrega valores cada vez más crecientes y constantes tal y como menciona Verónica Reyes en su artículo "las ventas online del retail aumentaron un 195,8% durante el primer trimestre de este año, destacando marzo con un incremento anual de 197%" (2021, p.1).

Si bien el llamado "Estallido Social" provocó un rechazo por parte de la opinión pública a las grandes empresas y multinacionales, también provocó una serie de problemas en pequeñas y medianas empresas que vieron mermadas sus ventas con cierres de local, vandalismo, entre otros problemas. No obstante, post estallido social se pudo dar en las personas una suerte de preferir pequeños comercios lo que, aunque resulte paradójico, ha fortalecido el ecosistema del micro y pequeño emprendimiento, sobre todo para nuevos actores que quieran ser parte de las empresas emergentes de Chile.

Tecnológico. Dentro de todo rubro el desarrollo tecnológico se ha volcado sobre la comodidad de las personas al comprar, entretenerse y hasta generar relaciones a distancia, es por esto, que el E-commerce en todas las áreas ha tomado fuerza y ha desarrollado cada vez más mejoras tecnológicas para facilitar y agilizar las compras online. Si bien el retail convencional y presencial sigue siendo la principal forma de comprar por los chilenos, el comercio online ha tomado un rol fundamental y cada vez más creciente sobre todo en las nuevas generaciones, todo esto fomentado por una madurez acelerada que provoco la pandemia en estas tecnologías, generando una mejora de la venta Online.

La masificación de nuevas tecnologías ha logrado que los nuevos avances estén disponibles para todos y todas, esto ha ayudado a un rápido progreso y mejora en las necesidades que cada grupo social necesita en base a sus posibilidades de compra.

Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades. Sofia Dellafiori puede desarrollar y potenciar mucho el mercado de la sexta región con innovaciones tecnológicas como un carrito de compras adosado en su página web, que permita llegar a mayor cantidad de personas y con esto generar más ventas. También, es muy factible la llegada a más clientes por medio de mayor inversión en capacidad técnica y de recursos humanos, lo que puede aumentar lineal o exponencialmente las ventas por medio de un posicionamiento de marca aún más efectivo.

Dentro del área más cotizada dentro de la marca se encuentran los cortinajes roller, área en la que se puede generar una integración vertical tanto hacia atrás como hacia adelante, ya que es posible llegar a ser tanto fabricantes de cortinas como distribuidores dada la alta demanda de estos productos que existe en el mercado. Atrapar una mayor cantidad de beneficios en esta área podría ser clave para el liderato en la zona y eventualmente en otras regiones, lo que ayudaría por arrastre a un posicionamiento efectivo de la marca que en conjunto con tácticas de marketing efectivas y respaldadas por datos, genere una alta cantidad de ventas pudiendo incluso llegar a un liderato en costos.

Potenciar los despachos a otras regiones y lugares de Chile es una oportunidad para llegar a más clientes generando mayor cantidad de ventas. Si bien esta idea trae consigo costos asociados, más del 90% de estos costos son recargados directamente al cliente.

Los competidores más cercanos (dejando de lado empresas como Easy o Homecenter) tienen falencias muy parecidas a Sofia Dellafiori, por lo que atacar las debilidades de la empresa es atacar directamente las debilidades de la competencia, por lo que resulta clave generar distanciamiento con los competidores más cercanos con pequeñas innovaciones que permitan ser siempre la primera opción de la mayoría de los clientes potenciales, ya sea en el área decohogar o cortinas roller.

Amenazas. Los principales problemas o amenazas que pueden llegar a desfavorecer el crecimiento de Sofia Dellafiori dicen relación con una baja en el poder adquisitivo de los clientes finales en combinación con un empeoramiento en las condiciones económicas país que desincentiven el consumo, lo que se puede ver acentuado en el poco fortalecido posicionamiento de marca a nivel digital.

Otra amenaza que puede desfavorecer también el crecimiento de la empresa tiene relación con posibles cambios en la legislación tributaria y laboral del país, con aumentos tanto en los impuestos como en el salario mínimo que puede ser un impacto enorme para las ambiciones de crecimiento si se combinan con la amenaza anteriormente mencionada (baja en la demanda).

Finalmente, una amenaza creciente dice relación con el aumento en la competencia con servicio “boutique en casa” que entrega Sofia Dellafiori. Si bien la mayoría de las empresas están comenzando y potenciando su posicionamiento, el peligro de que logren ser líderes en costos puede desfavorecer la posición de Sofia Dellafiori a la hora de fijar los precios finales.

6.3.2 Análisis Interno

Dentro de este análisis se hará alusión a herramientas como la cadena de valor asociada al negocio que se presenta a continuación, para luego presentar y ubicar las fortalezas y debilidades del negocio.

Cadena de Valor. Como ya se hizo referencia dentro del marco teórico, este ítem se desarrollará en base a los diferentes elementos básicos tanto como actividades primarias, soporte a las actividades primarias y el margen de la empresa.

Actividades Primarias. Dentro de la logística de entrada, las actividades de recepción y compra se hacen una vez por semana, una vez que se han recepcionado todos los requerimientos en cortinas roller por parte de los clientes, éste ítem en particular no tiene stock en bodega, si no que se manda a hacer en base a la demanda generada. Diferente es lo que ocurre con ítems de decoración que se compran una vez por mes para tener stock disponible. Por otro lado, tanto la manipulación como el manejo de inventarios es realizado por una persona y tiene una actualización del stock en bodega al menos una vez por semana. Sofia Dellafiori posee un furgón en el que hace los repartos y lleva los productos a la puerta de la casa de los clientes, el que también se utiliza para el retiro de productos y transporte de activos técnicos para las instalaciones de cortinajes.

Por el lado de las operaciones este se compone principalmente por el re etiquetado del producto final, con las características e información que el cliente final debe tener en cuanto a su composición, colores, entre otros. Desde el punto de vista de las cortinas roller, se encuentra el dimensionado a medida según el requerimiento del cliente final, su empaque y posterior instalación a domicilio (también realizada por Sofia Dellafiori)**.**

La logística de salida se compone por el almacenaje en orden de llegada de los productos, además de su clasificación respectiva. Existe una programación semanal de visitas tanto para cotizaciones, ventas, despachos e instalaciones que se debe cumplir a cabalidad en base a los tiempos establecidos y entregados para cada cliente, todo esto se realiza en el furgón propiedad de la empresa, que como se mencionó con anterioridad, es el responsable de cargar tanto los productos como los activos técnicos para las instalaciones y reparaciones (en caso de que sea necesario).

En cuanto a la comercialización y ventas, se nutre de una colaboradora encargada de las publicaciones en diferentes grupos de compraventa en Facebook, además de otra colaboradora encargada de la atención a clientes por diferentes canales de venta para así agilizar las actualizaciones de la agenda de despachos, envíos e instalaciones. Por otro lado, el encargado de la fijación de los precios también se encarga de la generación de las infografías y los catálogos que se le entregan a la cartera de clientes para fidelizar mes a mes su compromiso de compra con la empresa.

Finalmente, el servicio está compuesto principalmente por la atención personalizada de decoración de ambientes para que el cliente pueda tomar la mejor decisión en base a los productos que se le presentan, además del servicio personalizado de cotizaciones en cortinajes roller que va de la mano con la fabricación de dichas cortinas que necesitan específicamente para cubrir sus necesidades. La post venta en términos de reprocesos en los cortinajes roller se lleva a cabo por el personal de instalación en un plazo establecido por la administración, de tal manera que se puedan cumplir todas las obligaciones en la semana.

Actividades de soporte. Las compras de productos son realizadas una vez por semana en conjunto con el retiro de cortinas roller a medida en base a las cotizaciones realizadas durante la semana. Por otro lado, los suministros para empaque y transporte (cajas, embalaje, combustible, etc) se van realizando en la medida que sean necesarias y se vayan agotando. La compra de activos tanto para instalaciones como el desarrollo del negocio se van evaluando en la medida que el presupuesto establecido para dichos activos se va cumpliendo a medida que las metas de venta van avanzando.

El desarrollo de la tecnología, al igual que la adquisición de activos, se va realizando en la medida que la mejora continua lo va exigiendo y cuando el presupuesto destinado para dicho desarrollo va teniendo relación con las metas de venta establecidas. No obstante, las nuevas políticas de la empresa ponen por sobre el desarrollo de las metas la mejora tecnológica, ya que se comenzó a mirar con el prisma inverso: el desarrollo tecnológico lleva al aumento de las ventas.

Por el lado de la dirección de los recursos humanos, todavía no existe un criterio de selección establecido para los elementos que se necesitan dentro de la empresa.

Finalmente, las actividades de infraestructura institucional están llevadas en su mayoría por el gerente general, que se encarga de las labores de dirección, planificación y financieras además de las legales y de asuntos gubernamentales.

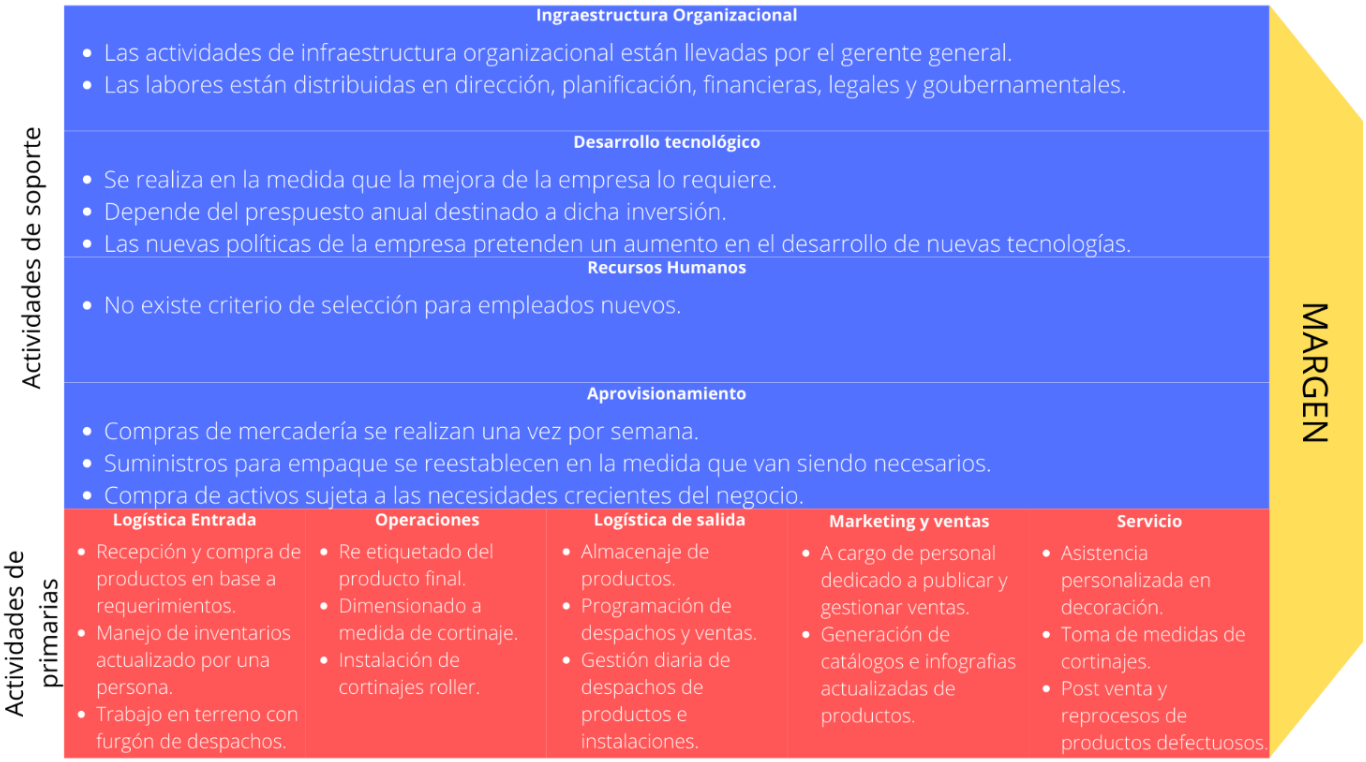


Gráfico 11: *Diagrama Cadena de Valor. Fuente: (Elaboración propia)*

Fortalezas y Debilidades. Dentro de este análisis existen variables que son tanto internas (Fortalezas – Debilidades), las cuales fueron levantadas por medio de una exhaustiva entrevista con el dueño, como externas (Oportunidades – Amenazas). No obstante, se desarrollarán las ideas en base a una propuesta que busca llevar los cuatro ambientes a una convergencia interna.

Fortalezas. Sofia Dellafiori se puede considerar un "retail para el hogar móvil" vale decir puede llevar todos los productos que quieras ver en la puerta de tu casa, lo que resulta ser una gran ventaja y fortaleza en relación con el modelo convencional de E-Commerce, en

el que sólo puedes ver por medio de fotos los productos y en base a ello imaginarte de qué manera puede quedar con la decoración que ya tienes en tu casa. Evidentemente una combinación del modelo presencial móvil en conjunto con un E-Commerce se puede potenciar de manera efectiva y es lo que se está haciendo por medio del desarrollo de la página web de la empresa como una suerte de muestrario rápido de todos los productos que tiene la marca Sofia Dellafiori disponible para sus clientes.

Una ventaja competitiva dentro del área cortinajes roller en comparación al resto de la competencia es la flexibilidad para la realización de los presupuestos, además de ofrecer muchas veces precios más accesibles con instalaciones incluidas, con una atención personalizada y una post venta que responde de manera rápida y eficiente.

La empresa también tiene métodos de crédito interno para clientes frecuentes que resultan tener comportamientos financieros sostenibles, lo cual otras empresas dentro del rubro no entregan y termina por convencer y ayudar al cliente no bancarizado.

Debilidades. Desafortunadamente a pesar del servicio presencial de excelencia y la digitalización de la marca (comenzando), presenta problemas a la hora de generar un plan de marketing focalizado en un grupo objetivo en específico en dónde se apunte con datos certeros y detallados el target al que más se quiere llegar. Si bien la experiencia y la cantidad de años en el rubro pueden ayudar mucho a conocer el público, no hay un estudio de mercado que permita conocer en mayor profundidad al público objetivo.

Sofia Dellafiori tiene una presencia en redes sociales que ha sido efectiva con los años por medio de publicaciones personalizadas en diferentes plataformas que han generado un alto número de ventas, no obstante, no es un proceso estándar con infografías y piezas

gráficas diseñadas a medida para generar un mayor posicionamiento de la marca. También dentro de este ámbito, se ha dejado de lado la generación de contenido y la fidelización de clientes por medio de interacciones en redes sociales, dejándolas exclusivamente para generar ventas por diferentes grupos de venta en Facebook.

Otro punto para destacar, que puede significar una debilidad en comparación a la competencia es el poco potenciamiento que existe por parte de la empresa en los despachos a otras regiones, ya que no existe ningún tipo de convenio con Courier externos de envío para llegar a más regiones y por lo tanto a más clientes. De esta desventaja comparativa se desprenden otro tipo de debilidades que dicen relación con el bajo personal que tiene la empresa, ya que con 4 personas realizando el 100% de las labores resulta complejo aumentar el flujo de ventas y por lo tanto tener una mejora continua tanto en los procesos productivos como los administrativos.

Si bien Sofia Dellafiori ha logrado generar ventas que han permitido ingresos para comprar más activos y mercadería variada para la venta, no se encuentra oficialmente bancarizada, lo que frena el posible crecimiento que la empresa puede tener combinando capital propio con deuda externa.

6.3.3 Matriz FODA y Estrategia

Según el conocimiento anteriormente analizado que se tiene tanto del mercado como de la mecánica interna de Sofia Dellafiori es que se decidió por seguir una de las 5 estrategias genéricas, **la estrategia de diferenciación general.** No obstante, como parte de un análisis previo, es necesario bajar algunos conceptos mediante una matriz FODA, la cual permita saber de qué manera atacar las debilidades con las fortalezas y las amenazas con las

oportunidades, además de un análisis CAME que permita respaldar la decisión anteriormente nombrada en cuanto a la estrategia elegida.

FODA.

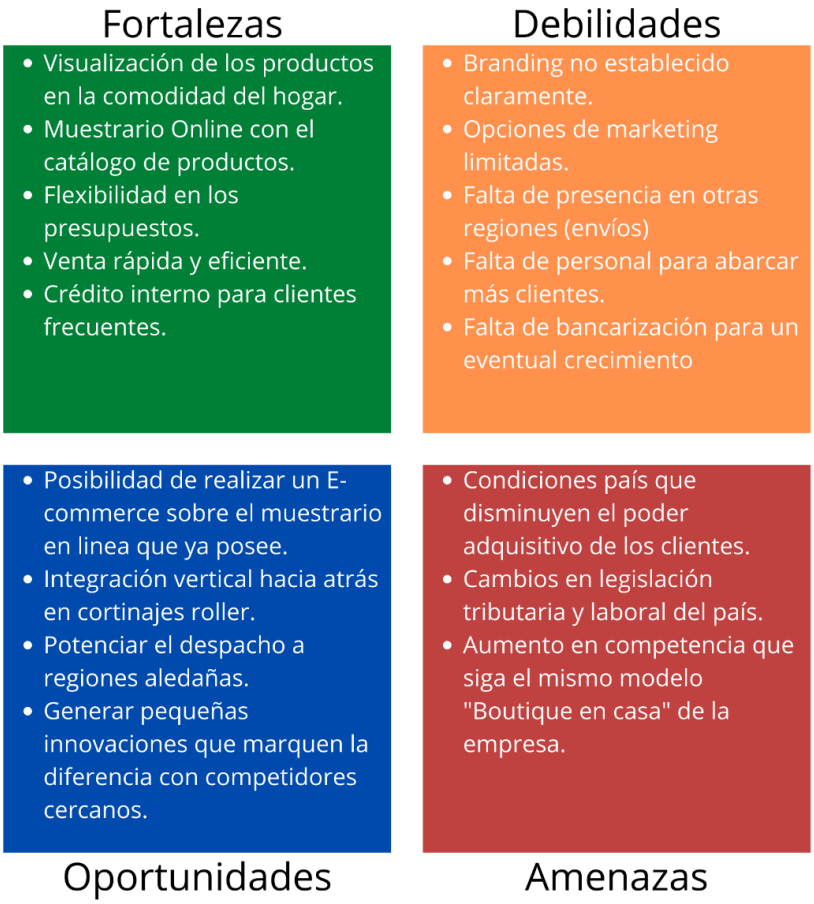


Gráfico 12: *Matriz FODA. Fuente: (Elaboración propia)*

Análisis CAME.

- ***Corregir Debilidades.*** 1. Generar un branding adecuado para la marca resulta sumamente importante para diferenciar visualmente a Sofia Dellariori por sobre el resto de la competencia, lo que puede ayudar a generar un “top of

mind” más efectivo dentro del público objetivo, además de facilitar la fabricación y generación de nuevas publicaciones más poderosas y efectivas; 2. Aumentar las opciones de marketing mejorando las 4 P principales (precio, plaza, producto, promoción), para abarcar una mayor cantidad de canales y público con soluciones atractivas en cuanto al producto y los servicios ofrecidos; 3. Aumentar la presencia en otras regiones mediante alianzas estratégicas con Courier nacionales permitiría aumentar los ingresos por medio de llegar a un público que no se limite a la región de O´Higgins o Metropolitana; 4. Resulta sumamente crítico la contratación de más personal para mejorar la atención de todos los clientes potenciales y poder satisfacer las crecientes necesidades de la cartera de clientes ya existente; 5. La bancarización es una forma de poder generar un crecimiento del negocio, rentabilizando tanto las mejoras generadas en el negocio como el mix de productos ofrecidos.

- ***Afrontar Amenazas.*** 1. Dada la situación actual en la que se encuentra el país post proceso pandémico, es necesario buscar nuevas formas de hacer llegar tanto productos como servicios al cliente, con condiciones mejores que permitan combatir la baja del poder adquisitivo con promociones, precios especiales y formas de financiamiento más variadas; 2. Si bien los cambios tanto en la legislación tributaria como la laboral escapan de las manos de una administración, si es posible afrontarlas con capacitación y una preparación previa a dichos cambios; 3. El aumento en la competencia puede ser subsanado mediante una diferenciación en la post venta y el producto final:

con empaques personalizados, post venta aumentada, obsequios corporativos, entre otros.

- ***Mantener Fortalezas.*** 1. La visualización de productos en la puerta de la casa será mejorado mediante un sistema de agendamiento online, que permitirá optimizar los tiempos tanto del equipo de instalación como el de cadena de suministros y administración. 2. El catálogo online si bien es una diferenciación con el resto de la competencia más cercana, necesita actualizaciones más seguidas y mejor contenido que permita al cliente final tomar mejores decisiones. 3. Mantener y mejorar la flexibilidad en los presupuestos significará una adecuación a lo que está dispuesto a pagar el cliente, con el fin de entregar soluciones a sus necesidades tomando en cuenta tanto las formas de pago que está dispuesto a usar como su poder adquisitivo actual. 4. Generar una venta rápida y óptima resulta necesario para evitar la pérdida de clientes por el uso ineficiente tanto del tiempo como los recursos disponibles, lo cual ya se está llevando a cabo. No obstante, es una fortaleza que puede convertirse en debilidad en la medida que el crecimiento y cantidad futura de clientes limite la capacidad actual, dicho esto, es necesario mejorar con anticipación tales capacidades; 5. Luego de diferentes reuniones con el dueño de la empresa, se pudo llegar a la conclusión de que los clientes valoran en gran medida el crédito interno que Sofia Dellafiori puede entregar, por lo que resulta imperativo fortalecer y aumentar este crédito para poder hacerlo llegar a una mayor cantidad de clientes.
- ***Explotar Oportunidades.*** 1. Hoy en día, y luego de una pandemia que obligó a muchas personas a un confinamiento que hizo cada vez más necesaria la

compra online (de manera acelerada en relación con las proyecciones en el uso de venta online), generar un espacio de e-commerce permitirá estar a la par con la gran cantidad de empresas que ofrecen sus servicios y productos en un espacio virtual; 2. Una de las ideas más recurrentes comentadas por el dueño de la empresa es la integración vertical hacia atrás (cortinajes roller), lo que podría significar absorber costos y a la vez aumentar el margen de utilidad. Si bien puede ser aprovechado directamente por Sofia Dellafiori, esta integración puede significar una exploración de un mercado más extenso en el que se puede cumplir una dualidad de venta al cliente final y como distribuidor mayorista; 3. Desafortunadamente hoy en día no se están realizando despachos a otras regiones, lo cual puede significar una oportunidad de mejora y otra forma de abarcar una mayor cantidad de clientes en otras regiones; 4. Las innovaciones tales como un e-commerce o una aplicación propia pueden significar una gran diferencia con el resto de competidores, no obstante otro tipo de innovaciones más simples como tarjetas de regalo, acumulación de puntos para su posterior uso, beneficios provenientes de alianzas estratégicas con otras empresas, entre otros, puede significar una diferencia notable con empresas que están en la posición actual de Sofia Dellafiori.

Estrategia.

Desde el lado de las características observables del producto, para generar una diferenciación con el resto de los competidores se buscará mejorar el empaque de productos, buscando opciones sustentables que eviten el uso de plásticos de un solo uso y en caso de

que ya vengan con plásticos de un solo uso, buscarles una opción de reciclaje. Por otro lado, generar una etiqueta visualmente atractiva con un branding mejor desarrollado, además de mensajes de agradecimiento que vengan con los productos decohogar. También, para la línea cortinas roller se implementará una tecnología complementaria de motores eléctricos para ofrecer un sistema automatizado que permita subir y bajar dichos productos por medio de dispositivos móviles. Además, y como parte de una diferenciación con una entrega de productos que complementen a la decoración, se buscará implementar un área de domótica que permita entregar soluciones integrales de smart home, con una serie de productos que permitan automatizar todos los aspectos del hogar por medio de dispositivos móviles. Finalmente, la generación de un E-commerce con carrito de compra en el que se pueda comprar todo de forma remota (para diversificar canales de venta), de tal manera que se puedan complementar tanto los servicios como los productos que Sofia Dellafiori pueda entregar.

Para generar una mejora en el rendimiento de los procesos internos se buscará entregar una mayor fiabilidad con términos y condiciones claras y aceptadas por medio del cliente en cada compra, de tal manera que exista una seguridad por parte de los clientes en lo que están comprando y de qué manera Sofia Dellafiori actúa con las fallas presentadas de fábrica.

Por otro lado, como complemento al producto principal se buscará implementar servicios de post venta extendidos, preventa con incentivos para la venta final y un aumento de la rapidez de acción y volumen de venta con la contratación de personal para llegar a abarcar una mayor cantidad de clientes en menos tiempo.

Finalmente, la idea es continuar con las buenas características intangibles que ya se tienen como lo son la atención personalizada y los presentes para clientes con buenos comportamientos crediticios y frecuentes, complementándolo con otras características de mejora en desarrollo del branding de la empresa, con una actualización y mejora en la imagen visual, que tiene además de una mayor presencia tanto en redes sociales como contenido web.

6.3.4 Misión

Entregar productos para el hogar de calidad, con un servicio rápido, eficiente y de atención personalizada sobresaliente por la amabilidad y trato destacable por sobre la competencia.

6.3.5 Visión

Ser líderes en productos de decoración y hogar en la región de O'Higgins, con alta presencia en canales digitales y físicos, además de un mix de productos siempre en expansión.

6.3.6 Valores

- Entregar un servicio de atención cordial y respetuosa con el cliente
- Respetar las condiciones asignadas para garantías y satisfacción del cliente
- Cumplir a cabalidad con los plazos entregados a cada cliente y establecer una relación duradera con el cliente en el tiempo.

6.4 Establecimiento de Perspectivas

Luego de definir tanto el ambiente interno como el externo en el que se mueve Sofia Dellafiori, además de su respectiva estrategia genérica a llevar a cabo, es posible plasmar todas las ideas generadas en el BSC final.

Para generar la estructura del BSC final, se realizará por medio de los pasos nombrados y estructurados en la metodología descrita en este documento.

Las perspectivas para desarrollar en este apartado son: aprendizaje e innovación, procesos internos, clientes y perspectiva financiera.

Aprendizaje e Innovación. Esta perspectiva tiene como foco principal la capacitación tanto de la alta dirección como de los colaboradores, con foco en el área E-commerce y nuevas herramientas de control y gestión de negocios. Además, también se tendrá presente el aumento o la mejora en las tecnologías de la información utilizadas en conjunto con plataformas virtuales que permitan generar un canal de ventas con mucho más potencial de generar transacciones.

Procesos Internos. Se tendrá como principal meta una mejora en los procesos de postventa que entreguen una experiencia diferenciadora con respecto a los competidores más cercanos. Además, Sofia Dellafiori se destaca por entregar un servicio lo más personalizado y cordial posible, por lo que se busca prioritariamente mantener dichas características. Finalmente, una mejora en las prácticas de procesos internos que disminuyan los reprocesos de productos defectuosos, además de mejora en los procesos de adquisición que eviten errores relacionados a costos por transporte y almacenamiento no pronosticados.

Clientes. Sofía Dellafiori tiene como foco la fidelización de su cartera de clientes, además de un aumento de esta última conservando las condiciones de atención que los puedan mantener con un sentido de pertenencia con la organización. Es por esto, que Sofia Dellafiori debe entrega un servicio de excelencia tanto en la preventa como en la postventa, teniendo como principal objetivo la experiencia de compra sobresaliente del cliente.

Financiera. La empresa se ha caracterizado durante el último tiempo por mantener sus inversiones fuera de bancarización dada la buena situación de liquidez que poseen. No obstante, y pensando en una expansión, se hace necesario bancarizar las inversiones para generar un capital de trabajo que permita aumentar tanto el capital humano como la dotación de activo fijo necesario para las labores de venta y entrega a domicilio, además de la mejora en I+D que aumente las ventas con un sistema de ventas automatizado.

6.5 Desglosar la Misión Según Cada Perspectiva y Formular Metas Estratégicas

Aprendizaje e Innovación.

- Capacitar al área administrativa con herramientas de inteligencia de negocios y datos.
- Utilizar herramientas de análisis de datos y tratamiento de información más complejos.
- Desarrollar el portal web ya existente como e-commerce para poder generar ventas online.

Procesos Internos.

- Extender la post venta ofrecida y mejorar los tiempos de respuesta.
- Ofrecer incentivos corporativos anexos a la compra de cada cliente.
- Mejorar el control de calidad por producto.
- Aumentar la gestión técnica de inventarios y la digitalización de procesos de compra y venta de productos.

Clientes.

- Interactuar con los clientes por medio de las redes sociales, para generar una identidad de marca y una identificación por parte de los mismos clientes con todo lo que significa Sofia Dellafiori, más allá de los productos que ofrece.
- Mejorar la atención al cliente final con obsequios corporativos.
- Diferenciar los canales de venta, Post venta y consultas específicas (técnicas).
- Generar una cartera de clientes frecuentes y premiarlos con descuentos.

Financiera.

- Aumentar los ingresos por venta.
- Aumentar la deuda para incrementar la inversión.
- Generar fondos para crédito interno, bajo alero de una entidad financiera.
- Disminuir los costos por reprocesos por producto defectuoso.

6.6 Conducir entrevistas ejecutivas

Si bien Sofia Dellafiori es una microempresa con una cantidad acotada de empleados con los cuales cotejar si realmente han entendido lo que un BSC significa y de qué manera este se implementa y cómo ayuda a la organización. Dado lo anterior, esta instancia se puede utilizar para recapitular los pasos que ya se han llevado a cabo y de qué manera estos se pueden mejorar o qué es lo que en el camino fue necesario reemplazar, adaptar o adherir.

6.7 Desarrollo del Mapa Estratégico

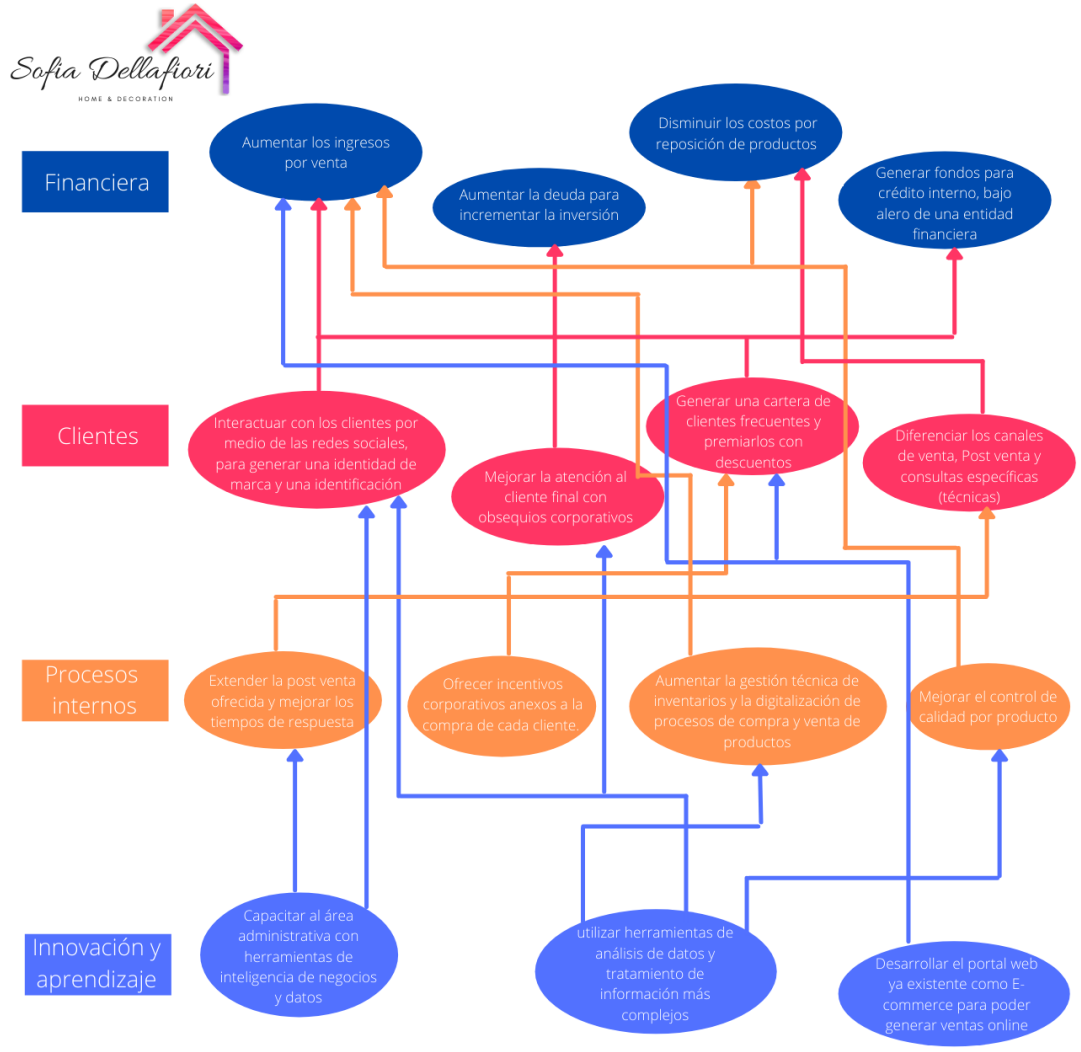


Gráfico 13: *Mapa Estratégico. Fuente: (Elaboración propia)*

6.8 Identificar los Factores Críticos para Obtener Éxito

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO
Clientes	Interactuar con los clientes por medio de las redes sociales	Marketing y publicidad
	Mejorar la atención al cliente final con obsequios corporativos (Clientes que compren sobre un monto X).	Regalos corporativos
	Diferenciar los canales de venta, Post venta y consultas específicas (técnicas)	Canales de atención
	Generar una cartera de clientes frecuentes y premiarlos con descuentos.	Cartera de clientes
Procesos Internos	Extender la post venta ofrecida y mejorar los tiempos de respuesta.	Tiempos de respuesta
	Optimizar la cantidad de adquisiciones en base a la demanda generada.	Demanda generada
	Mejorar el control de calidad por producto.	Revisión de productos
	Aumentar la gestión técnica de inventarios y la digitalización de procesos de compra y venta de productos.	Tecnologías de la información
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al área administrativa con herramientas de inteligencia de negocios y datos	Capacitaciones
	Utilizar herramientas de análisis de datos y tratamiento de información más complejos	Tecnologías de la información
	Desarrollar el portal web ya existente como E-commerce para poder generar ventas online.	Portal web
Financiera	Aumentar la deuda para incrementar la inversión.	Deuda bancaria
	Generar fondos para crédito interno, bajo alero de una entidad financiera.	Alianza estratégica con entidad financiera
	Disminuir los costos por reposición.	Demanda generada
	Aumentar los ingresos.	Ventas mensuales

6.9 Elaborar Medidores de Éxito o Medidores De Rendimiento

Los siguientes medidores de éxito fueron realizados en conjunto con el dueño, quién entregó algunos datos relativos con cada objetivo estratégico para acercarlos a la realidad en un mediano y largo plazo de la empresa.

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	FÓRMULA	FRECUEN-CIA	Meta	RESPONSA-BLE
Clientes	Interactuar con los clientes por medio de las redes sociales	$\frac{Clientes\ nuevos\ llegados\ desde\ rrss}{Compras\ totales}$	Mensual	10%	Community Manager
	Mejorar la atención al cliente final con obsequios corporativos (Clientes que compren sobre un monto X).	$\frac{Cantidad\ Obsequios}{Clientes\ Premium}$	Mensual	100%	Administración
	Diferenciar los canales de venta, Post venta y consultas específicas (técnicas)	Cantidad de medios de contacto por año	Anual	3	Administración
	Generar una cartera de clientes frecuentes y premiarlos con descuentos.	Cantidad de clientes que compran más de 3 veces en el año	Anual	60	Administración

Procesos Internos	Extender la post venta ofrecida y mejorar los tiempos de respuesta.	$\frac{Cantidad\ de\ requerimientos\ respondidos}{Total\ Requerimientos}$	Mensual	100%	Administración
	Optimizar la cantidad de adquisiciones en base a la demanda generada.	$\frac{Demanda\ generada}{Adquisiciones}$	Mensual	Lo más cercano a 1	Gerencia General
	Mejorar el control de calidad por producto.	$\frac{Devoluciones}{total\ de\ productos\ vendidos}$	Mensual	5%	Administración
	Aumentar la gestión técnica de inventarios y la digitalización de procesos de compra y venta de productos	$\frac{Cantidad\ de\ productos\ en\ bodega}{Capacidad\ de\ la\ bodega}$	Semestral	≥ 1 (Menor o igual a 1)	Gerencia General
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al área administrativa con herramientas de inteligencia de negocios y datos	Cantidad de cursos tomados por administrativo	Anual	4	Gerencia General
	Utilizar herramientas de análisis de datos y tratamiento de información más complejos	Cantidad de Programas de análisis de datos y base de datos nuevos utilizados	Anual	3	Gerencia General
	Desarrollar el portal web ya existente como E-commerce para poder generar ventas online.	$\frac{Cantidad\ de\ compras\ realizadas\ en\ web}{Cantidad\ total\ de\ compras}$	Mensual	10%	Informática

Financiera	Aumentar la deuda para incrementar la inversión.	Deuda adquirida	Anual	10.000.000	Gerencia General
	Generar fondos para crédito interno, bajo alero de una entidad financiera	Dinero en caja de crédito destinado como respaldo para créditos internos.	Semestral	2.000.000	Gerencia General
	Disminuir los costos por reposición.	Costo por reposición de productos.	Mensual	≥ 1.440.000 (Menor o igual a 1.440.000)	Cadena de suministro
	Aumentar los ingresos por venta	Cantidad de ventas generadas	Mensual	≤ 7.000.000 (Mayor o igual a 7.000.000)	Gerencia General

6.10 Desarrollar un Plan de Acción y Establecer Objetivos Priorizando Iniciativas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
Clientes	Interactuar con los clientes por medio de las redes sociales	Comunity mánager preocupado de generar constantemente contenido y relación con la comunidad (público objetivo) de Sofia Dellafiori.
	Mejorar la atención al cliente final con obsequios corporativos (Clientes que compren sobre un monto X).	Generar un presupuesto mensual destinado a obsequios corporativos, los cuales se entregarán a clientes que cumplan con la calidad de “premium” es decir compras sobre X monto o cantidad de compras por mes.
	Diferenciar los canales de venta, Post venta y consultas específicas (técnicas)	Adquirir medios de comunicación como teléfonos destinados única y exclusivamente a la venta, post venta y consultas, combinado con mails que cumplan la misma función específica.

	Generar una cartera de clientes frecuentes y premiarlos con descuentos.	Por medio del uso de tecnologías de la información, se busca generar data con información de clientes frecuentes que bajo algunas condiciones puedan tener descuentos en sus próximas compras.
Procesos Internos	Extender la post venta ofrecida y mejorar los tiempos de respuesta.	Aumentar los tiempos de garantía ofrecidos por sobre el legal establecido, pasando de 3 a 6 meses en garantía extendida. Además, se busca mejorar los tiempos de respuesta (menor a 3 días hábiles) con colaboradores abocados en su mayor parte del tiempo a responder dichos requerimientos.
	Optimizar la cantidad de adquisiciones en base a la demanda generada.	Generar mediante técnicas en gestión de operaciones un seguimiento óptimo de la demanda, para optimizar la compra de adquisiciones disminuyendo así costos anexos que se pueden ahorrar para aumentar el resultado final.
	Mejorar el control de calidad por producto.	Realizar una revisión exhaustiva de cada producto adquirido con la finalidad de que no termine por llegar al cliente final con fallas de fábrica, lo que agilizaría el proceso de cambio con el proveedor.
	Aumentar la gestión técnica de inventarios y la digitalización de procesos de compra y venta de productos.	Adquirir programas informáticos destinados a la clasificación y automatización de inventarios, en conjunto con dashboards conectados con dicha plataforma que permitan saber que productos se necesitan y hacerlos llegar rápidamente al proveedor (tomando en cuenta la demanda generada).
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al área administrativa con herramientas de inteligencia de negocios y datos	Adquirir cursos online o presenciales que permitan al área administrativa capacitarse en herramientas de inteligencia de negocios y datos como Power BI, Tableau, Access y SQL, permitiendo así un manejo integral de datos e información.
	Utilizar herramientas de análisis de datos y tratamiento de información más complejos	Adquirir licencias de programas como Power BI, SQL, Access, entre otros para administrar y tratar los datos de forma óptima para complementar el uso actual de Excel.

	Desarrollar el portal web ya existente como E-commerce para poder generar ventas online.	Transformar el actual portal web destinado exclusivamente a muestrario, como una fuente de venta directa al cliente con carrito de compra y cotizador de envíos para regiones fuera de O´Higgins, con un desarrollo integral mediante un equipo informático especializado.
Financiera	Aumentar la deuda para incrementar la inversión.	Mediante la bancarización de la empresa, se busca pedir préstamos que permitan en un corto y mediano plazo la mejora en la preventa, mix de productos y eventualmente el establecimiento de un local físico, con miras a una rentabilización de dicho préstamo en un largo plazo.
	Generar fondos para crédito interno, bajo alero de una entidad financiera.	Realizar alianza estratégica con entidades financieras para ofrecer crédito directo al cliente ofrecido por Sofia Dellafiori, con el fin de entregar un servicio financiero diferenciador al resto de la competencia.
	Disminuir los costos por reposición.	Seguir la tendencia de la demanda generada, según estacionalidad, fecha especial, etc, para poder realizar reposiciones de productos menos veces durante el mes, disminuyendo costos de transporte que traen consigo.
	Aumentar los ingresos.	Aumentar la demanda de productos con menor visibilidad y movimiento que los cortinajes roller con promociones, precios y servicios que sean atractivos para la cartera de clientes actual y los clientes potenciales que se busca ganar con las metas estratégicas anteriormente mencionadas.

6.11 Establecer El Cuadro De Mando Global

El cuadro de mando Global es llevado a cabo mediante un Excel que simplifica y baja a datos todo lo que comprende el paso a paso anterior del BSC. A continuación, se mostrará gráficamente de qué manera se podrá completar con los datos obtenidos periódicamente la

data necesaria para analizar los datos que se van obteniendo en base a las metas establecidas con anterioridad

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)

Metas - Indicadores

Regresar.....

Estos datos por cada periodo lo debe ingresar manualmente y al analizar el resultado usted debe colocar el color correspondiente al resultado de la gestión. No olvide que es importante tener en cuenta la Unidad de medida y meta. **Dar clic en el boton de ejemplo para que comprenda esta situación.**

Ejemplo...

				1				2			
Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	INDICADOR	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Capacitar al área administrativa con herramientas de inteligencia de negocios y datos	Cantidad de cursos tomados por administrativo	0	0	1		0	0	0	
	I2	Utilizar herramientas de análisis de datos y tratamiento de información más complejos	Cantidad de Programas de análisis de datos y base de datos nuevos utilizados	0	0	0		0	0	0	
	I3	Desarrollar el portal web ya existente como E-commerce para poder generar ventas online	Cantidad de compras realizadas en web / cantidad de compras	1%	5%	10%		1%	5%	10%	
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Extender la post venta ofrecida y mejorar los tiempos de respuesta.	# de requerimientos respondidos / total de requerimientos	50%	70%	100%		50%	70%	100%	
	P2	Optimizar la cantidad de adquisiciones en base a la demanda generada.	Demanda generada / Adqusisiones	0.6	1.6	1		0.6	1.6	1	
	P3	Mejorar el control de calidad por producto.	Devoluciones / Total de productos vendidos	20%	10%	5%		20%	10%	5%	
	P4	Aumentar la gestión técnica de inventarios y la digitalización de procesos de compra y venta de productos	Cantidad de productos en bodega / capacidad de bodega	1.2	1.1	1		1.2	1.1	1	
Perspectiva de los Clientes	C1	Mejorar la atención al cliente final con obsequios corporativos	clientes premium / # de clientes premium	30%	50%	100%		30%	50%	100%	
	C2	Interactuar con los clientes por medio de las redes sociales	Clientes nuevos desde rrss / Compras totales	1%	5%	10%		1%	5%	10%	
	C3	Diferenciar los canales de venta, Post venta y consultas específicas (técnicas)	Cantidad de medios de contacto por año	0	0	0		0	0	0	
	C4	Generar una cartera de clientes frecuentes y premiarlos con descuentos.	Cantidad de clientes que compran más de 3 veces en el año	1	3	5		1	3	5	
Perspectiva Financiera	F1	Optimizar los costos de transporte y almacenamiento.	Gastos de almacenamiento y transporte / Presupuesto para A y T	110%	100%	90%		110%	100%	90%	
	F2	Aumentar la deuda para incrementar la inversión.	Deuda adquirida	0	0	10.000.000		0	0	0	
	F3	Generar fondos para crédito interno, bajo alero de una entidad financiera	Dinero en caja de crédito destinado como respaldo para créditos internos	0	0	0		0	0	0	
	F4	Disminuir los costos por reprocesos.	Costo por reposición de productos defectuosos	150000	120000	110000		150000	120000	110000	

6.12 Desglose Del Cuadro de Mando

Para efectos del tamaño de Sofia Dellafiori, se ha determinado que realizar un desglose del cuadro de mando integral no se hace necesario, ya que la cantidad de personas que forman parte de la organización no hace preciso dicho paso.

7. CONCLUSIONES

Sofía Dellafiori es una microempresa que, a la fecha de la realización de este documento, no tenía una investigación de su macro y microentorno, además que la falta de un plan estratégico específico que permita conocer las áreas de la empresa que necesitan una mejora para poder generar una mejora continua y un crecimiento sustentable en el tiempo. Dicho esto, fue posible llegar a la conclusión de que las áreas que necesitan especial atención para mejorar son marketing, finanzas y cadena de suministros, los que necesitan respectivamente mejoras en el branding y publicaciones de la página, bancarización, mayor inversión y finalmente optimización de la compra de suministros sujetos a la demanda generada.

Por otro lado, para la realización de un BSC efectivo para esta microempresa y pensando en la extrapolación de dicho desarrollo para otras microempresas en situaciones similares se utilizaron métodos académicos probados como el libro "BSC Step by step: maximizando desempeño y manteniendo resultados" de Paul Nieven, con la salvedad de que algunos pasos fueron modificados para adecuarse al tamaño, cantidad de personas y posibilidades de mejora a corto y mediano plazo de la empresa. Dado esto, fue necesario eliminar algunos pasos que no son estrictamente necesarios en la empresa como las entrevistas ejecutivas y el desglose del cuadro de mando.

El BSC diseñado para Sofia Dellafiori tiene como función final mejorar sus resultados a corto, mediano y largo plazo, con diferentes pasos en dónde se pudo notar que no poseían una estrategia definida con falta de misión, visión y valores que permitan tener una noción de quienes son como empresa y hacia dónde quieren llegar. Para esto se eligió una estrategia de diferenciación general que permita en un corto y mediano plazo mejorar los resultados

actuales, con miras a un posicionamiento de marca específico que aumente tanto las ventas como la visibilidad de la empresa en nuevos clientes y aumentar el flujo de compra en la cartera de clientes ya existente.

8. RECOMENDACIONES

- Aprovechar y potenciar el uso de redes sociales para abarcar una mayor cantidad de público con generación de contenido que permita a la gente conocer más de la empresa y todos los productos y servicios que se ofrecen fuera de los cortinajes roller, que hoy en día se considera el producto “ancla” por el cual son conocidos como empresa.
- Bancarizar la empresa para aumentar la inversión, permitiendo así la adquisición de activo fijo que permitan mejorar los procesos internos de la empresa, optimizando los procesos productivos de compra y venta.
- Planificación de una tienda física que permita a los clientes ver y conocer los productos y su calidad directamente en la “Casa de Sofia Dellafiori”.
- Generar más demanda y visibilidad de otros productos ofrecidos por Sofia Delafiori relacionados con el decohogar, con promociones o descuentos de temporada que vayan de la mano con la generación de contenido anteriormente mencionada en conjunto con la inversión en publicidad que permita llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales.

9. REFERENCIAS

Aparicio, R. E. (2016). Crear valor por medio del emprendimiento estratégico. *Oikonomos*, *2*, 32–51.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Www.Eduardoleyton.Com*, 11.

Comisión Nacional de Productividad. (2020). *Efectos del Covid-19 en la Actividad de las Empresas en Chile*.

Cortés, J., & Henao, M. (2013). Microempresas: análisis empírico de algunos problemas. *Revista En-Contexto / ISSN: 2346-3279*, *6*(8), 185–207. http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/486

Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75)*. https://books.google.com.pe/books?id=lZuUDwAAQBAJ&pg=PA501&dq=MYPE+2019&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjn1vTSwvHkAhWOxFkKHXokAoAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=MYPE 2019&f=false

El, P., & Organización, D. D. E. P. Y. (2002). Metodología para el análisis foda. *Tree Physiology*, *24*(6), 1–24. http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

Fernández, A. (2001). Balanced Scorecard : ayudando a implantar la estrategia. *IESE - Revista de Antiguos Alumnos*, 31–42. http://www.iese.edu/cat/files/CIILElbalanced_tcm6-5530.pdf

Huerta, N. (2020). *Análisis FODA o DAFO*.

INE. (2021). Principales indicadores. *BOLETÍN ESTADÍSTICO: EMPLEO TRIMESTRAL*, 7. https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2021/país/boletín-empleo-nacional-trimestre-móvil-mayo-2021---junio-2021--julio-2021.pdf?sfvrsn=d05f6423_4

Johana, Q. (Universidad P. D. R. B. C., & José, S. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain : A Strategic Thought Tool. *Telos*, *8*(3), 377–389. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001%0ACómo

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Meganck, R. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica Gestionar para el larGo plazo | lo mejor de HBr. *Harvard Business School Publishing Corporation*. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38474747/BalancedScorecard.pdf?response-content-disposition=inline%3B filename%3DBalanced_Scorecard.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190922%2Fus-east-1%2Fs3%2F

Krell, R., Calvo, C., Jiménez, E., Jara, M., Rebolledo, P., Peralta, S., & Schuster, T. (2018). *Boletín: Empleo y microemprendimiento*. 32.

Lendel, V. (2007). the Value Net. *Journal of Information, Control and Management …*, *5*(2), 241–250. http://kifri.fri.uniza.sk/ojs/index.php/JICMS/article/view/1307

Licham, L. I. P. (2005). *Redalyc.La planificación estratégica como aprendizaje. 16*, 46–57.

López, J. C. (2008). Análisis de matriz DOFA. *Dirección Estratégica de Fundación Iberoamericana.*

Mora Castellanos, C., Cano Olivos, P., Martínez Flores, J. L., & Sánchez Partida, D.

(2019). Análisis factorial para la validación de las variables en un modelo de alianzas estratégicas en microempresas mexicanas. *Nova Scientia*, *11*(23), 343. https://doi.org/10.21640/ns.v11i23.1829

Ojha, D., Patel, P. C., & Sridharan, S. V. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, *222*(October 2019), 107509. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.030

Pérez, R. (2016). Innovación tecnológica en microempreas españolas. *Revista Venezolana de Gerencia*, *21*(74), 214–226.

Porter - 2008 - Que es la estrategia.pdf. (n.d.).

Porter, M. (1991). Estategia Competitiva. *Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e Da Concorrência*, 49–58. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30781720/porter_cap_2.pdf?response-content-disposition=inline%3B filename%3DEstrategias_competitivas_genericas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190716%2Fus-east-

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, *86*(1), 58–77.

Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. *Universidad de Deusto*, 9. http://bit.ly/2OhQUht

Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). Strategic planning and

performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, *61*(2), 99–108. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014

Sanchez, J. (2003). Estrategia Integral. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, *47*, 34–45.

Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E., & Goutsos, S. (2004). Applying sustainable indicators to corporate strategy: the eco-balanced scorecard. *Environmental Research, Engineering and Management*, *1*(27), 28–33.

ZHOU, H., & HE, Y.-L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *DEStech Transactions on Economics, Business and Management, eced*, 319–323. https://doi.org/10.12783/dtem/eced2018/23986

Paul R. Niven. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results.*