



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

Departamento de Ingeniería Comercial

“Desarrollo de un Plan Estratégico para la Empresa BrandLatam Gift Corporate”

Memoria presentada por

Darinka Vinet Vega

Como requisito para optar al Título de

Ingeniera Comercial

Profesor Guía

Lionel Valenzuela Oyaneder

Profesor Correferente

Joselyn Tapia

Santiago, 10 de julio 2024

TITULO DE MEMORIA:

“Desarrollo de un Plan Estratégico para la Empresa BrandLatam Gift Corporate”

AUTORA:

Darinka Vinet Vega

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones: _____

Dr. Lionel Valenzuela.

Dr. Correferente Interno

Santiago, 10 de julio 2024

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi pareja y a mis hijos, cuyo apoyo incondicional ha sido mi fortaleza. Gracias por creer en mí, por estar a mi lado en los momentos de desánimo y por levantarme cada vez que estuve a punto de rendirme. Su amor y confianza son el motor que me impulsa a seguir adelante.

A mi madre, quien siempre ha creído en mí y en mis capacidades. Gracias, mamá, por sentirte orgullosa de mis logros y por brindarme tu apoyo incondicional en cada momento.

A toda mi familia a los que están y a los que ya no están, gracias por el orgullo que muestran hacia mí y por creer en mis capacidades. Sus palabras de aliento han sido una fuente constante de motivación para continuar luchando por mis sueños.

Finalmente, dedico un recuerdo lleno de gratitud a mi abuelo, quien, aunque ya no está físicamente, su legado de fuerza, ética y superación continúa viviendo en mí. Gracias por enseñarme el verdadero significado de la perseverancia y el esfuerzo.

Índice

Agradecimientos	3
1.Resumen Ejecutivo.....	7
2.Introducción	8
3.Objetivos	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos.....	10
4. Alcance	11
5. Estado Del Arte.....	12
5.1 Antecedentes	12
5.1.1 Branding:.....	12
5.1.2 Merchandising:.....	13
5.1.3 Regalos Corporativos:.....	13
5.1.4 Crecimiento del Mercado Chileno y Latinoamericano:	15
6. Marco Teórico	16
6.1 Estrategia:	17
6.2 Planeación Estratégica:.....	17
6.3 Modelo de Planeación Estratégica	19
6.3.1 Modelo Thomas S. Bateman Y Scout A. Snell de Planeación Estratégica	21
6.3.2 Modelo de Planeación Estratégica Sergio Kauffman González	23
6.3.3 Modelo de Planeación Estratégica Tom Lambert	25
6.4 Matriz FODA.....	26
6.4.1 Matriz en 9 Cuadrantes	27
6.5 Análisis Pestel	28
6.4.1 Diagrama Modelo estratégico Pestel.....	29
6.6 Cadena De Valor	30
6.7 Teoría y Conceptos: Misión, Visión y Valores	31
6.7.1 Misión	32
6.7.2 Visión.....	33
6.7.3 Valores.....	33
7. Metodología.....	34
7.1 Esquema de 8 pasos	37
8. Desarrollo Metodología	37

8.1 Paso 1: Descripción general y situación actual de la empresa	38
Historia y situación Actual	39
8.1.1 Estructura Organizacional de BrandLatam Gift Corporate	41
8.1.2 Tipo de Productos y Servicio	41
8.1.3 Clientes	42
8.2 Paso 2: Análisis Interno y Externo	43
8.2.1 Análisis PESTEL	44
8.2.1.1 Diagrama Análisis PESTEL	47
8.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	48
8.2.3 Cadena de Valor	50
Actividades Primarias	50
Actividades de Apoyo	52
8.2.4 Análisis FODA	54
Factores Internos:	54
Factores Externos:	57
8.2.5 Matriz FODA:	60
8.2.5.1 Diagrama Matriz FODA	62
8.3 Paso 3: Determinar los fundamentos estratégicos	62
8.3.1 Determinación de la Visión de la Empresa	63
8.3.2 Determinación de la Misión de la Empresa	63
8.3.3 Determinación de los Valores de la Empresa	64
8.4 Paso 4: Desarrollar Objetivos estratégicos	65
Objetivos estratégicos:	66
8.4.1 Diseñar mejoras en los Procesos:	66
8.4.2 Mejorar la Reputación Corporativa	67
8.4.3 Recuperar y Retener Clientes	67
8.4.4 Reducir la Rotación del Personal	67
8.4.5 Elaborar Indicadores Clave de Desempeño	68
8.5 Paso 5: Generar estrategias	68
8.5.1 Estrategias de Implementación: Diseñar mejora de Procesos	69
8.5.2 Estrategias de Implementación: Mejora de la Reputación Corporativa	70
8.5.3 Estrategias de Implementación: Recuperar y Retener Clientes	70
8.5.4 Estrategias de Implementación: Reducir la Rotación del Personal	71

8.5.5 Estrategias de Implementación: Elaborar Indicadores Clave de Desempeño	72
8.6 Paso 6: Revisar y seleccionar las estrategias.....	72
8.6.1 Objetivo: Diseñar mejora de Procesos	73
8.6.2 Objetivo: Mejora la reputación corporativa.....	74
8.6.3 Objetivo: Recuperar y Retener Clientes	75
8.6.4 Objetivo: Reducir la Rotación del Personal	75
8.6.5 Objetivo: Elaborar Indicadores Clave de Desempeño	76
8.7 Paso 7: Propuesta de implementación de las estrategias	77
8.7.1 Propuesta de implementación: Diseñar mejoras en los Procesos	77
8.7.2 Propuesta de implementación: Mejorar la Reputación	78
8.7.3 Propuesta de implementación: Recuperar y Retener Clientes	80
8.7.4 Propuesta de implementación: Reducir la Rotación del Personal	81
8.8 Paso 8: Plan de control	82
8.8.1 KPI de control, “Diseñar mejoras en los procesos”:	83
8.8.2 Objetivo “Mejorar la Reputación” KPI de control:.....	83
8.8.3 Objetivo “Recuperar y Retener Clientes”, KPI de control:	85
8.8.4 Objetivo “Reducir la Rotación del Personal”, KPI de control:	86
9. Conclusión	88
10. Bibliografía.....	90

1. Resumen Ejecutivo

El presente documento tiene por objetivo la formulación de un plan estratégico para BrandLatam Gif Corporate Chile, una entidad destacada en el ámbito del Merchandising corporativo. Con una historia que abarca 14 años, desde su fundación en el 2010, BrandLatam ha logrado consolidar su operación tanto en mercados nacionales como internacionales, especializándose en la fabricación e importación de una diversa gama de productos publicitarios, con un énfasis particular en las bolsas de TNT reutilizables.

La empresa ha establecido una red importante de colaboradores situados en ubicaciones estratégicas como Shanghai, Hong Kong, Estados Unidos, México, Colombia, Perú y Argentina. Este alcance internacional facilita una gestión eficaz de la producción e importación de materia prima. Un factor diferenciador de BrandLatam es su taller de impresión interno, que permite la implementación de diversas técnicas de personalización como la tampografía, serigrafía, grabado láser, sublimación y flexografía, destacando su capacidad para ofrecer productos a medida.

El enfoque estratégico de BrandLatam, que combina la eficiencia operativa con la innovación en productos y servicios, se refleja en su capacidad para mantener precios competitivos y ofrecer soluciones personalizadas que responden a las necesidades específicas de sus clientes. Esta estrategia ha permitido a la empresa fortalecerse y sea muy competitiva en el segmento de bolsas de TNT, gracias a su fábrica y conocimiento en importación.

En términos comerciales, BrandLatam representa un caso de cómo la integración operativas y comerciales puede crear ventajas sostenibles en el sector del Merchandising Corporativo. El plan estratégico propone recomendaciones de la reestructuración de la misión y visión de la empresa, proponiendo objetivos claros y duraderos, en la propuesta de un plan de retención de talentos claves, tanto para el área comercial como administrativa, la actualización de los sistemas, la exploración de nuevas formas de visualización, con el objetivo de potenciar el crecimiento y la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

2.Introducción

BrandLatam Gift Corporate, es una destacada empresa dedicada a la industria de regalos corporativos y producción de bolsas de TNT, la cual enfrenta desafíos significativos que comprometen su estabilidad y futuro crecimiento. A pesar de contar con una infraestructura que permite la producción diaria de más de 30,000 bolsas de TNT y un taller equipado con tecnología avanzada para la personalización de productos mediante diversas técnicas tales como tampografía, serigrafía, sublimación y grabado láser, ha encontrado varios obstáculos operativos y estratégicos. Durante la pandemia de COVID-19, BrandLatam experimentó un crecimiento exponencial en sus ventas, diversificando hacia productos médicos como mascarillas y guantes quirúrgicos. Sin embargo, este crecimiento repentino exacerbó vulnerabilidades existentes dentro de la organización, destacando problemas con la gestión del personal y la satisfacción del cliente. La alta rotación de empleados, intensificada por la falta de incentivos laborales adecuados y un sistema de bienvenida e inducción eficaz, ha generado desconfianza e incertidumbre entre los colaboradores, agravado por la ausencia de elementos claves que definen el significado de toda empresa, como es por ejemplo una misión, visión y valores claramente definidos.

La situación actual en BrandLatam se caracteriza además por deficiencias a nivel de la planificación financiera, con flujos de caja impredecibles que amenazan compromisos elementales de la empresa con sus trabajadores como por ejemplo el pago oportuno de sueldos. La falta de una estructura organizacional clara y directrices precisas y asertivas que lleven a un potencial éxito ha creado un entorno de trabajo caótico, complicando la toma de decisiones estratégicas debido a la inestabilidad interna. A pesar de su capacidad actual de producción y su experiencia en importaciones a nivel de manejo de proveedores, BrandLatam no ha logrado estabilizar de manera sólida y sostenible su crecimiento postpandemia, con ventas actuales que solo representan un 10% de lo alcanzado durante el peak de la pandemia. Esto destaca la necesidad urgente de abordar de manera integral estos problemas estructurales y estratégicos. Además, la retención de talento laboral se ha convertido en una problemática adicional, con una duración promedio de empleo que no supera los dos meses, reflejando una profunda inestabilidad y descontento dentro de la fuerza laboral.

Este trabajo explorará el impacto de la ausencia de personal adecuado y de una misión y visión claramente definidas en el desempeño y la orientación estratégica de la empresa dentro de este sector. Se investigará cómo la falta de claridad en estos elementos fundamentales puede afectar la capacidad de diferenciación de BrandLatam con sus competidores a nivel de mercado, sumado a la falta de alineación y motivación del equipo. Además, se examinará cómo la alta rotación de personal puede comprometer la cohesión interna y la eficiencia operativa, sumado a que la continuidad operativa se ve mermada en procesos abruptos de entrada y salida de personal, lo cual impacta directamente en calidad de servicio, calidad de productos y por sobre todo en la percepción que tienen clientes y potenciales clientes de la empresa en el mercado.

El nicho de mercado explotado por BrandLatam que es la personalización de objetos e insumos, destaca en el mercado a nivel global y nacional como un factor decisivo para los consumidores corporativos, mientras que una gestión interna más eficaz emerge como un pilar fundamental a desarrollar para el éxito comercial de la empresa. La desmotivación del capital humano, sumado a los índices de rotación del personal, influenciada por la falta de una misión y visión clara, donde los empleados no sienten identificación concreta con los objetivos de la empresa, ha reducido significativamente la productividad, sumando a este factor una elevación considerable de los costos operativos.

Este trabajo propone ofrecer una perspectiva sobre los factores críticos que contribuyen al éxito en el competitivo mercado de regalos corporativos y bolsas de TNT, destacando que el producto de una gestión estratégica interna clara, sólida y estructurada, con un desempeño comercial que sea altamente efectivo son las herramientas que permiten a empresas como BrandLatam lograr el éxito y el reconocimiento que necesitan en el mercado chileno y Sudamericano. La definición clara de pilares fundamentales en toda empresa tales como la misión, visión, no solo proporcionará un camino estructurado a seguir por la empresa, sino que provocará eventualmente en sus trabajadores un sentido de pertenencia y compromiso que se verá traducido en mejores resultados de cara a la operación maximizando el desarrollo comercial.

3.Objetivos

3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para BrandLatam Gift Corporate, que articule elementos base tales como misión, visión y objetivos claros, con el fin de consolidar y potenciar su posición a nivel de mercado.

3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis general del entorno interno de la empresa.
2. Realizar un diagnóstico del entorno competitivo y las tendencias del mercado de los regalos corporativos y Merchandising.
3. Desarrollar propuesta de mejoras con un Plan estratégico que estén alineado con los objetivos futuros de la empresa.
4. Proponer la implementación del Plan estratégico.

4. Alcance

Esta Memoria se centrará en desarrollar un plan estratégico que potencialmente pueda ser aplicado a la empresa BrandLatam Gift Corporate. La empresa está ubicada en Santiago de Chile en la comuna de San Joaquín, donde adicionalmente cuenta con locaciones de fábrica y bodega, ambas en la comuna de Lo Espejo, genera operaciones que cubren demanda para todo el territorio nacional. Sumado a esto, BrandLatam posee operaciones en Perú, particularmente en el distrito de San Isidro lo cual puede brindar cobertura a varios departamentos y distritos del país.

La elaboración del plan estratégico puede ofrecer varios alcances y beneficios significativos, considerando la situación actual de la empresa. Un plan estratégico bien estructurado serviría como referencia para guiar tanto las operaciones en Chile y Perú, como la toma de decisiones de la empresa hacia objetivos claros y alcanzables.

Uno de los primeros alcances es la clarificación de la misión, visión y valores; componentes fundamentales para ayudar a alinear la fuerza laboral de la empresa hacia un objetivo común, lo cual puede eventualmente fomentar un ambiente de trabajo más cohesivo y motivador.

Otro alcance es la mejora de la estructura organizacional y de los procesos. En el plan estratégico se podrían incluir propuestas para la reestructuración de procesos internos y roles, lo que ayudaría a clarificar las responsabilidades y a mejorar la toma de decisiones, reduciendo así la inestabilidad interna.

También es crucial la estabilización financiera, lo cual supone un alcance interno, ya que con un plan estratégico sólido se propondrían estrategias para la gestión de flujos de caja y financiamiento. Esto podría incluir la diversificación de fuentes de ingresos y la mejora en la planificación de gastos e inversiones.

Otro alcance para detallar sería la retención y satisfacción del personal. Abordar directamente las causas de la alta rotación de empleados y la insatisfacción laboral a través de mejores políticas de recursos humanos, incentivos y un programa de inducción eficaz puede mejorar significativamente el clima laboral y la estabilidad de la fuerza laboral.

En conjunto con la mejora de la satisfacción del personal, también es muy importante, mejorar los procesos de servicio al cliente; que estos sean claros, eficientes, junto con depurar la

mala percepción del mercado respecto al ciclo de ventas que la empresa genera, ayudaría a potenciar la lealtad y difusión positiva de BrandLatam, poniendo a la empresa en una posición de mercado como proveedor confiable, serio y con un excelente enfoque hacia sus clientes finales.

5. Estado Del Arte

5.1 Antecedentes

En el contexto actual de los negocios, los regalos corporativos y el Merchandising han evolucionado significativamente como herramientas estratégicas para fortalecer las relaciones comerciales, mejorar la imagen de marca y aumentar la lealtad del cliente. Este estado del arte busca realizar un recorrido desde el origen histórico del segmento de negocio explorando a nivel general, tendencias actuales y prácticas emergentes en el ámbito del Branding, regalos corporativos y el Merchandising, proporcionando el contexto necesario para destacar la importancia en las estrategias comerciales y relaciones públicas tanto internas como externas de una empresa enfocada en este tipo de negocio.

5.1.1 Branding:

Desde tiempos prehistóricos, el ser humano, dada su naturaleza, siempre ha tenido la necesidad de distinguirse entre sus pares. A través de la evolución y el legado hacia las siguientes generaciones, una de sus preocupaciones principales ha sido dejar huella en el mundo. Esto se ha evidenciado en diferentes aspectos históricos, como las marcas o símbolos tribales en la prehistoria. En los inicios del comercio, se utilizaron marcas en actividades económicas como el ganado, donde la marca de animales demostraba propiedad sobre un ejemplar o bien representaba la calidad u origen de estos.

Al remontarse al desarrollo de la historia, se pueden encontrar símbolos o marcas que representaban a familias reales, las cuales se diferenciaban en poder, riqueza y dominio sobre las

naciones. El deseo de identificación y distinción es una característica implícita que siempre ha estado presente en la humanidad.

Enfocándose en la antigua Grecia y Roma, objetos como las monedas comenzaron a personalizarse con imágenes y símbolos para representar autoridad. Cada uno de estos símbolos garantizaba, de una u otra manera, la autenticidad del medio de pago. Estos argumentos pueden ser considerados como el inicio del término “Branding”, ya que de alguna manera sentaron las bases de lo que se conoce actualmente sobre este concepto.

En la actualidad, el Branding se ha convertido en una parte fundamental de la vida cotidiana. Las identidades de marca reflejan calidad, estatus, poder, confianza, entre otros conceptos, asegurando que las empresas posean una identidad propia que a su vez garantice el éxito en los procesos comerciales a nivel mundial. (Brendon V. Ridge, febrero 2024)

5.1.2 Merchandising:

Por otro lado, según el diccionario de marketing digital, la definición de Merchandising se compone de la palabra "merchandise", que significa "mercancía", y la terminación "ing", que indica "acción". En términos generales, el Merchandising consiste en un conjunto de tácticas destinadas a mejorar la imagen de una marca y sobre todo, cómo se percibe esta marca frente a un cliente. Esto se logra a través de la presentación adecuada y la promoción de productos y servicios que puedan satisfacer de alguna manera las necesidades del cliente.

5.1.3 Regalos Corporativos:

Según una publicación del portal empresa grafiti Soria, los regalos corporativos tienen un origen remoto que se atribuye a diferentes periodos de la antigüedad. Sin duda, la teoría más aceptada afirma que esta mecánica de regalos corporativos proviene de la antigua Egipto. En este periodo de la humanidad, aunque conceptos actuales como el de "empresa" aún no existían de la forma que se conocen hoy, los egipcios realizaban diversos obsequios con el objeto de ganar

aceptación o consideración de personas más poderosas o, en su defecto, para demostrar agradecimiento hacia una persona o grupos de personas por el trabajo realizado.

Con el correr de los siglos, y centrándose en el siglo XIX, los regalos empresariales emergieron como un poderoso instrumento de apoyo a la mercadotecnia. Estos regalos permiten potenciar el alcance, la imagen y el desarrollo de una empresa dentro del mercado. La práctica del regalo corporativo se atribuye a Jasper Meeks, un impresor de la ciudad de Ohio en Estados Unidos. Jasper fue reconocido por comenzar a distribuir diversos tipos de artículos personalizados con nombres de empresas, marcas y logos por la ciudad. (Eirale, 2019)

El regalo corporativo es percibido por las empresas como una manera de elevar su imagen, unificando una estrategia de difusión que abarca una mayor cantidad de conocedores de la marca, lo cual lleva a lograr una mayor cantidad de potenciales clientes al final del recorrido. (Eirale, 2019)

En Chile y Latinoamérica, el mercado de los regalos corporativos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la tendencia hacia la personalización y la adopción de tecnologías avanzadas en la fabricación y distribución de productos promocionales. De igual forma, esta práctica se ha consolidado como un nicho de mercado importante en la economía local, reflejando tanto la cultura empresarial del país como las tendencias globales en marketing y relaciones corporativas. En este contexto, los regalos corporativos son utilizados por las empresas como una herramienta estratégica para fortalecer las relaciones con clientes, proveedores y empleados, promoviendo la lealtad y el reconocimiento de marca.

En Chile, el crecimiento del sector ha sido impulsado por la estabilidad económica y el aumento en la inversión en marketing y publicidad, lo que ha llevado a las empresas a buscar formas innovadoras de diferenciarse y establecer conexiones más profundas y duraderas con sus clientes. Los productos más populares en este mercado incluyen artículos de tecnología, productos ecológicos y personalizables, reflejando un creciente interés por parte de las empresas chilenas en promover prácticas sostenibles y responsables.

A nivel de tendencias, se ha observado un aumento en la preferencia por productos de alta calidad y gran valor agregado, lo que señala una evolución en el entendimiento de que los regalos y el Merchandising no son solo obsequios, sino extensiones de la imagen y los valores de la empresa. Esto se complementa con la utilización de tecnologías de personalización avanzadas, como la impresión 3D, el grabado láser, la tampografía, la serigrafía y la sublimación, permitiendo una

personalización detallada y de alta precisión que mejora la percepción de valor y la efectividad del Merchandising como herramienta de marketing.

Este mercado también enfrenta desafíos, tales como la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias de los consumidores y las normativas sobre sustentabilidad. Sin embargo, el panorama general es prometedor, con empresas locales e internacionales invirtiendo en estrategias de regalos corporativos y Merchandising como medio para mejorar la retención de clientes y la imagen corporativa en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

5.1.4 Crecimiento del Mercado Chileno y Latinoamericano:

El mercado global de regalos corporativos ha alcanzado un volumen significativo de 242.000 millones de dólares anualmente, con una tasa de crecimiento anual prevista del 13,2%.

(Forbes Argentina, 4 de diciembre 2023)

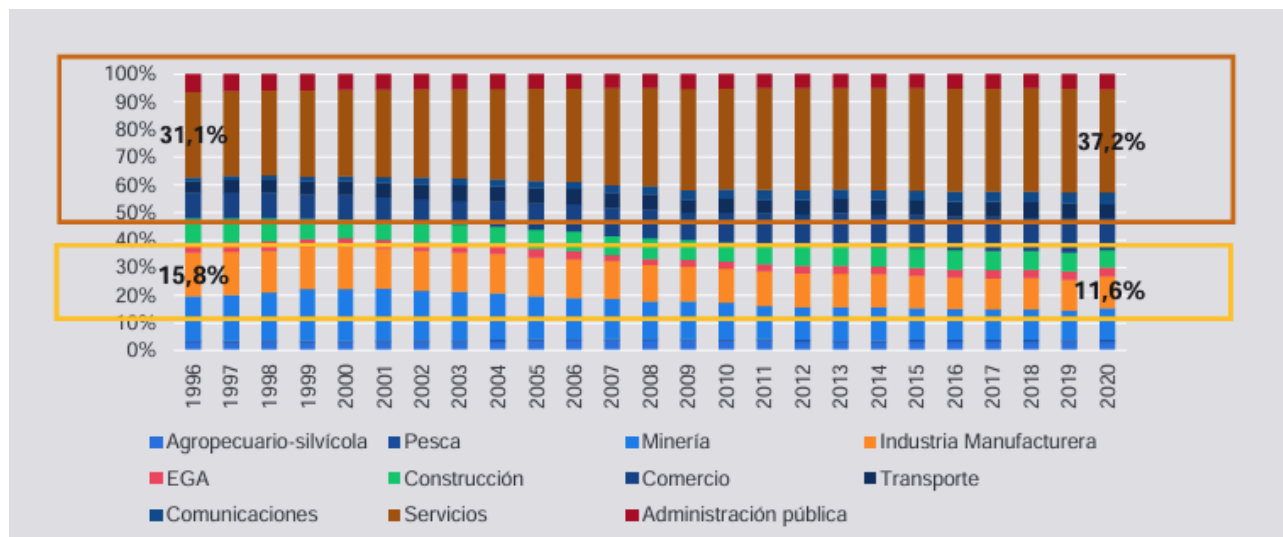
En Chile, empresas como Zecat y Merchi han jugado un papel crucial en este crecimiento, ofreciendo plataformas y servicios que facilitan el acceso a productos promocionales personalizados y sustentables. (La Tercera, 12 de diciembre 2023)

El Competidor de BrandLatam Gif Corporate, Zecat superó las expectativas y el mercado chileno creció entre un 20% y un 30%. Se generaron 16 mil órdenes nuevas, tuvieron acceso a los productos promocionales 8 mil clientes nuevos. En todo el mundo, la industria crece un 7% anual, mientras que en Chile registró un crecimiento de 20% anual. (La Tercera, 12 de diciembre 2023)

La sustentabilidad también ha tomado importancia, con empresas comprometiéndose a aumentar la proporción de sus productos sustentables. Zecat, por ejemplo, tiene como objetivo que la mitad de sus artículos sean sustentables, incluyendo productos hechos de materiales reciclados como RPET. (La Tercera, 12 de diciembre 2023)

Como antecedente, el nicho de negocio de BrandLatam está vinculado a la industria manufacturera de carácter Local, esta industria ha venido disminuyendo su participación en el PIB en desmedro del sector servicios pasando de una participación del 15,8% como aporte al PIB en los

años 1996 a 1997 a un 11,6% en el año 2020 – 2021 (Fuente Banco Central, documento Sofofa, Presente y futuro de la industria manufacturera en Chile, 2021)



6. Marco Teórico

En la gestión empresarial, es crucial distinguir entre estrategia y planeación estratégica, términos que a menudo se confunden. Este marco teórico aclara estas diferencias y cómo se complementan, proporcionando una base para entender y aplicar estrategias efectivas. Se explorará la estrategia como las decisiones y acciones que permiten a una organización posicionarse favorablemente frente a sus competidores, destacando la importancia de tener una visión clara, ser creativo y adaptarse a los cambios.

Luego, se abordará la planeación estratégica, que implica organizar los recursos y acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos. Se describirán sus características, pasos clave y su papel en la adaptación a los cambios del entorno, asegurando la alineación de los equipos y el uso óptimo de los recursos. Además, se presentarán modelos de planeación estratégica que ayudan a analizar

el entorno interno y externo, facilitando la creación de estrategias que mejoren la competitividad y aseguren la sostenibilidad a largo plazo.

6.1 Estrategia:

En este apartado, se considera relevante hacer una clara distinción entre estrategia y plan estratégico, dado que, en general, las personas tienden a confundir ambos términos, lo cual es incorrecto.

La estrategia, a nivel conceptual, puede explicarse como la forma más relevante y única de crear valor sostenible para la organización en el tiempo, llevándola a un plano privilegiado respecto a la competencia. En este contexto, la estrategia y la planificación estratégica se vuelven conceptos diferentes, pero que a la vez se complementan fuertemente. (Roncancio, 2020)

La estrategia se traza, sin duda, por la capacidad de ser visionario y analizar las posibles ventajas que se pueden tener frente a los competidores, con una visión creativa en gran medida. Requiere un amplio espectro del entorno y un análisis de cómo este impacta de manera positiva o negativa al negocio. Dicho de otra manera, implica tener claridad y conciencia sobre la propuesta de valor de la organización hacia sus clientes o, en el caso de grandes corporaciones, hacia sus inversores.

La estrategia, como tal, es dinámica y no está limitada temporalmente, lo que permite perfeccionarla o modificarla en cualquier momento durante el ciclo de vida de la empresa. Con una estrategia bien definida, se adoptan las mejores decisiones y pasos a seguir, con un enfoque en su ejecución completa. (Roncancio, 2022)

6.2 Planeación Estratégica:

Por otro lado, la planificación estratégica, a nivel general, se puede definir como una herramienta de gestión que traza, en cierta medida, el camino que una organización debe recorrer para concretar las metas planteadas, utilizando los recursos disponibles de todo tipo.

La planificación estratégica busca estructurar cualquier iniciativa que la empresa desee implementar, enfocándose en su ejecución, evaluación de resultados y seguimiento. Esto implica definir de manera correcta a los actores involucrados, responsables, presupuestos, entre otros, asegurando que los equipos estén alineados bajo un propósito común. (Roncancio, 2022)

A diferencia de la estrategia, la planificación siempre está limitada por el tiempo; dentro de este marco temporal, se debe cumplir con el orden y la estructura planteada para poner en marcha la estrategia definida. Por ello, aunque se trata de conceptos diferentes, son complementarios. (Roncancio, 2022)

La planificación es un marco crítico para el alineamiento y el éxito a mediano y largo plazo de cualquier empresa u organización. Facilita la definición del lugar al que se quiere llegar, la coherencia en la toma de decisiones, la promoción de la eficiencia, la motivación de los integrantes y el aprovechamiento óptimo del tiempo y los recursos disponibles. (Lourdes Münch, 2011)

Este enfoque se distingue de otras formas de planificación, como la planificación de proyectos y el mapeo estratégico, por su alcance más amplio, que incluye la creación de un mapa de ruta para centrarse en objetivos específicos y descartar iniciativas menos relevantes para el negocio.

El proceso de planificación estratégica es vital en un entorno empresarial donde la competencia es muy alta y donde la necesidad de cooperación y alianzas estratégicas es fundamental. La planificación estratégica permite a las organizaciones identificar y explotar ventajas competitivas para lograr sus metas, adaptándose y anticipándose a un entorno dinámico y cambiante. Este proceso no solo se enfoca en competir de manera efectiva, sino también en sostener la competitividad y sostenibilidad de la organización a mediano y largo plazo. (Lourdes Münch, 2011)

En el actual marco de desarrollo tecnológico, globalización económica y competencia intensa, la planificación estratégica se vuelve mucho más relevante, permitiendo a las organizaciones imaginar futuros escenarios, adaptarse a los cambios del entorno y poner metas para el éxito. Este proceso contribuye a planificar y utilizar los recursos de manera eficiente, reducir el nivel de incertidumbre y preparar a las organizaciones a posibles desarrollos de contingencia, lo que marca la necesidad de un enfoque sistemático en la toma de decisiones inmediatas, reducción de riesgos y maximización de oportunidades.

La evolución histórica de la planeación estratégica se origina en las tácticas militares de civilizaciones antiguas, las cuales planificaban sus acciones en contextos bélicos. Sin embargo, no fue sino hasta el siglo XX que estos principios empezaron a implementarse en el ámbito empresarial, según un extracto del libro de planeación estratégica del autor Idalberto Chiavenato:

Un principio de Sun Tzu en "El Arte de la Guerra" sugiere:

“Atente contra las reglas de la guerra. Si la proporción de sus fuerzas frente a las del enemigo es de diez a uno, haga que se rinda; si fueran de cinco a uno, atáquelo; si fueran el doble de numerosas, divida su ejército en dos: una mitad para atacar al enemigo por el frente y otra por la retaguardia; si él respondiera al ataque frontal, podría ser derrotado por la retaguardia; si respondiera por la retaguardia podría ser derrotado por el frente.” (Idalberto Chiavenato, 2017)

Esta estrategia ilustra cómo las empresas se enfrentan a una "guerra pacífica" por obtener una mayor participación de mercado y mantener su relevancia ante los competidores. Por lo tanto, es esencial mantener una planificación estratégica constante para adaptarse y responder eficazmente a los movimientos del adversario.

6.3 Modelo de Planeación Estratégica

Respecto a los modelos de planeación estratégica, se remontan a la década del 60 donde indudablemente el periodo fue caracterizado principalmente por el crecimiento económico y específicamente por los cambios tecnológicos. En este punto referentes en el tema como Igor Ansoff quien en su libro “Corporate Strategy” introdujo por primera vez el concepto de Planeación Estratégica, aludiendo a la relevancia de poder tener una estrategia clara para guiar las decisiones de las empresas respecto a sus competidores a nivel de mercado (Igor Ansoff, 2006)

Los modelos de planeación estratégica constituyen un conjunto de herramientas y enfoques fundamentales para las empresas en la elaboración de planes a largo plazo para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos modelos sirven como guías estructuradas que facilitan a las organizaciones la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mientras

desarrollan estrategias efectivas para capitalizar sus puntos fuertes y minimizar los riesgos. (Isis Sulbarán, 2023)

Al emplear estos modelos, las empresas pueden realizar un análisis exhaustivo de su entorno interno y externo. Internamente, evalúan sus recursos, capacidades y procesos para identificar áreas de fortaleza y áreas que necesitan mejora. Externamente, examinan el mercado, la competencia, las tendencias del sector y los factores macroeconómicos para comprender las oportunidades y amenazas que enfrentan.

“En compañías de cualquier industria, los modelos de planeación estratégica sirven de base a los administradores de empresas, para asegurarse de que todas las áreas de la organización trabajan en la misma dirección, alcanzando los objetivos previamente establecidos” (Isis Sulbarán, 2023)

La importancia de la aplicación de modelos de planeación estratégica es crucial para de una u otra manera asegurar la sostenibilidad de las organizaciones a lo largo del tiempo, así como también ayudan a perfeccionar la capacidad de las empresas para competir eficazmente a nivel de mercado (Porter, 2008). Dentro de los beneficios que tiene la aplicación de modelos de planeación estratégica podemos mencionar los siguientes:

- **Dirección y enfoques claros:** Estos modelos ayudan a definir de manera adecuada la misión y visión de las Empresas trazando un camino a seguir y procurando que toda la organización este alineada y todos trabajen para y por las mismas metas.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Al entender el entorno empresarial y las capacidades de la organización los líderes en las empresas pueden tomar decisiones de manera más informada logrando aprovechar recursos de manera más efectiva.
- **Adaptabilidad al cambio:** Una correcta aplicación de modelos de planeación permite a líderes y a la organización como tal anticipar potenciales cambios a nivel de mercado con el objetivo de adaptar las estrategias a emplear; esto es determinante dado el dinamismo y evolución de las organizaciones y de los procesos de mercado.
- **Eficiencia en el uso de recursos:** los modelos de planeación estratégica al ser aplicados permiten generar mayores retornos junto a un mejor aprovechamiento de los recursos destinados para un mayor éxito organizacional.

- **Ventaja Competitiva:** modelos como las fuerzas de Porter o bien la planeación basada en recursos las empresas pueden ser capaces de desarrollar estrategias que sean capaces de explotar fortalezas y a la vez blindarse contra potenciales amenazas competitivas, permitiendo a las organizaciones destacarse dentro del mercado donde se desenvuelven

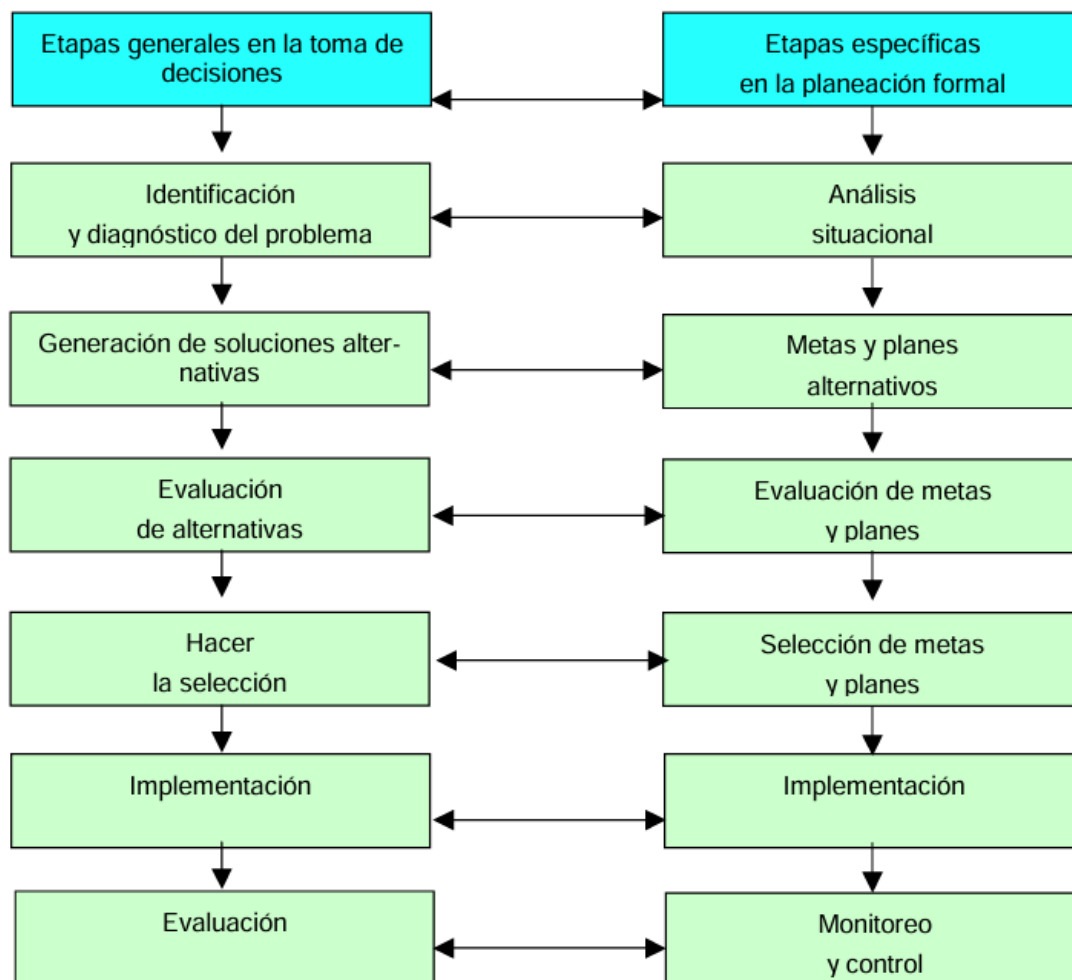
6.3.1 Modelo Thomas S. Bateman Y Scout A. Snell de Planeación Estratégica

El modelo de planificación estratégica de Bateman y Snell se estructura en dos momentos cruciales que guían a las organizaciones a través de un proceso detallado y adaptativo para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades. (Villalobos, 2020)

En el primer momento, el enfoque está en el análisis meticuloso del entorno operativo interno y externo. Mediante herramientas analíticas como el análisis SWOT, las organizaciones pueden descubrir aspectos críticos que influyen en su funcionamiento, como las fortalezas que pueden capitalizar y las debilidades que necesitan superar. Este análisis detallado sirve de base para la formulación de objetivos claros y el diseño de estrategias para alcanzarlos, asegurando que cada paso en el proceso de toma de decisiones esté bien informado y alineado con las metas globales de la empresa.

En el segundo momento, el modelo transita hacia los objetivos y operación de las estrategias formuladas. Este paso implica transformar las ideas y análisis previos en planes y programas concretos, estableciendo objetivos específicos, y delineando detalladamente los métodos de implementación y evaluación. La ejecución de estos planes se monitorea de cerca para garantizar su alineación con la estrategia global y su adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado. Este seguimiento continuo permite a las organizaciones ajustar sus estrategias de forma proactiva y asegura que las iniciativas adoptadas promuevan efectivamente el crecimiento y la competitividad en el largo plazo. (Cano y Olivares, 2008)

6.3.1.1 Diagrama Modelo de Bateman y Snell



Fuente: Bateman y Snell, 2009

El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que puede ajustarse a cualquier tipo de organización donde exista una disposición fundamental para llevar de la teoría a la práctica todo el proceso de planificación estratégica. Al momento de aplicar un modelo como este, la organización debe mantener una mente abierta, no solo en la comprensión conceptual, sino también en la adopción a las circunstancias en las que se encuentre y a la forma de pensar de los líderes. (Kauffman, 2004)

6.3.2 Modelo de Planeación Estratégica Sergio Kauffman González

Sergio Kauffman, (2004) en su documento “Algunas ideas acerca de la planeación académica de instituciones de educación superior”, indica que, para plantear su propio modelo, el cual, si bien nace como un foco en educación, es aplicable de manera transversal a toda organización empresarial, se basó en el modelo anteriormente detallado de Bateman y Snell dividiendo el mapa del proceso de planeación en dos momentos.

Sergio plantea que el origen del proceso de planeación sin lugar a duda tiene como punto de inicio el diagnóstico tanto interno como externo. Como resultado del diagnóstico se definen lo que se denomina los fundamentos de la planeación:

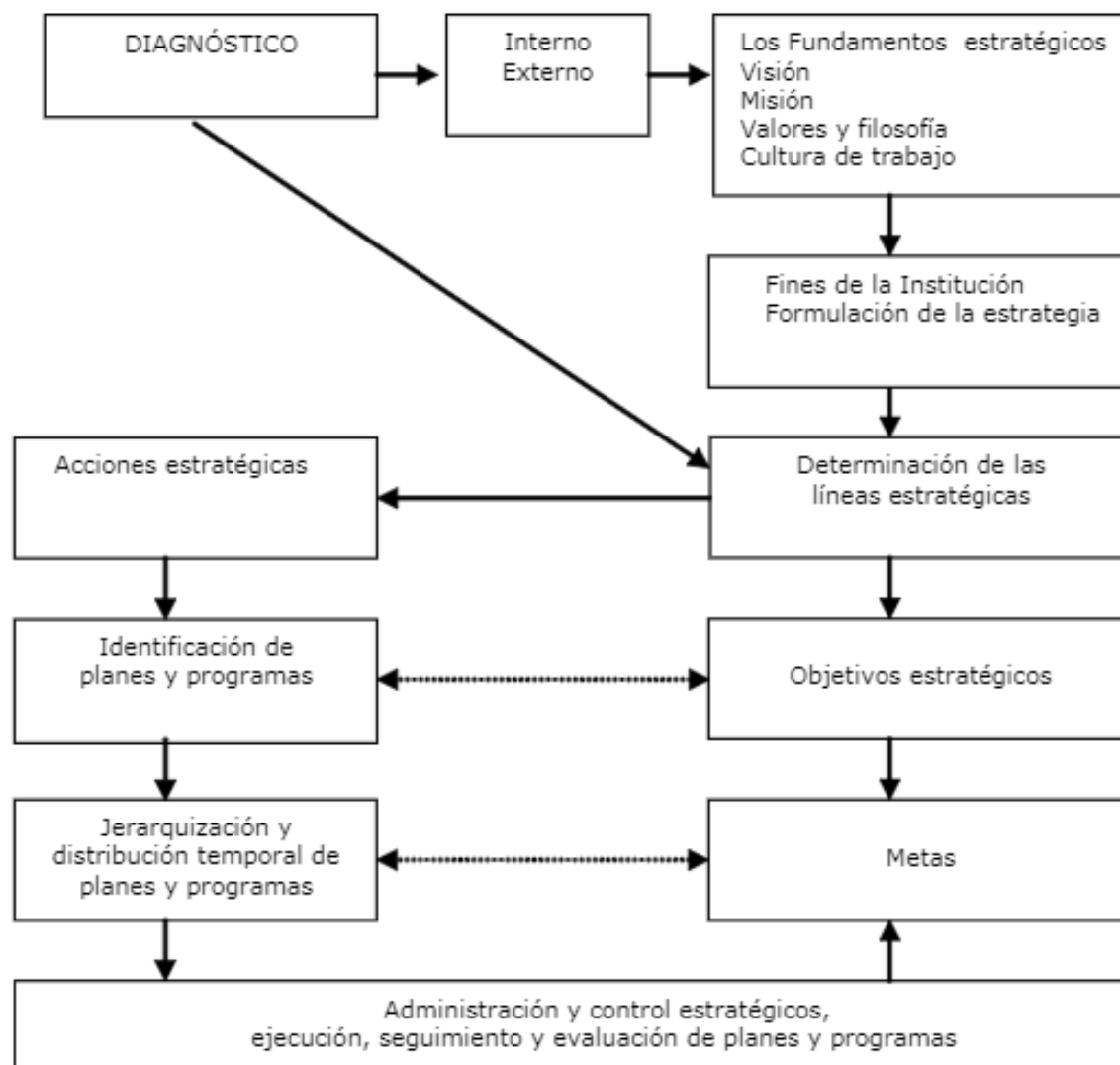
- Visión de la Empresa
- Misión de la Empresa
- Valores
- Filosofía

Todos estos aspectos, para Kauffman aseguran regir las conductas tanto colectivas como individuales que la organización adopta; la propia cultura de trabajo y el producto final de todo esto es alcanzar los resultados esperados.

En el avance del proceso Kauffman asegura que este debe ser respaldado por la estructura propia del plan estratégico y los programas organizacionales que se hayan definido para el corto, mediano y largo plazo.

Al preparar el escenario que la organización desea lograr el paso siguiente es determinar de manera clara en virtud de la proyección que tenga la organización cual o cuales son los objetivos estratégicos que se designaran; llevando el modelo al siguiente diagrama simplificado a continuación:

6.3.2.1 Diagrama Modelo Sergio Kauffman González (SHKG)



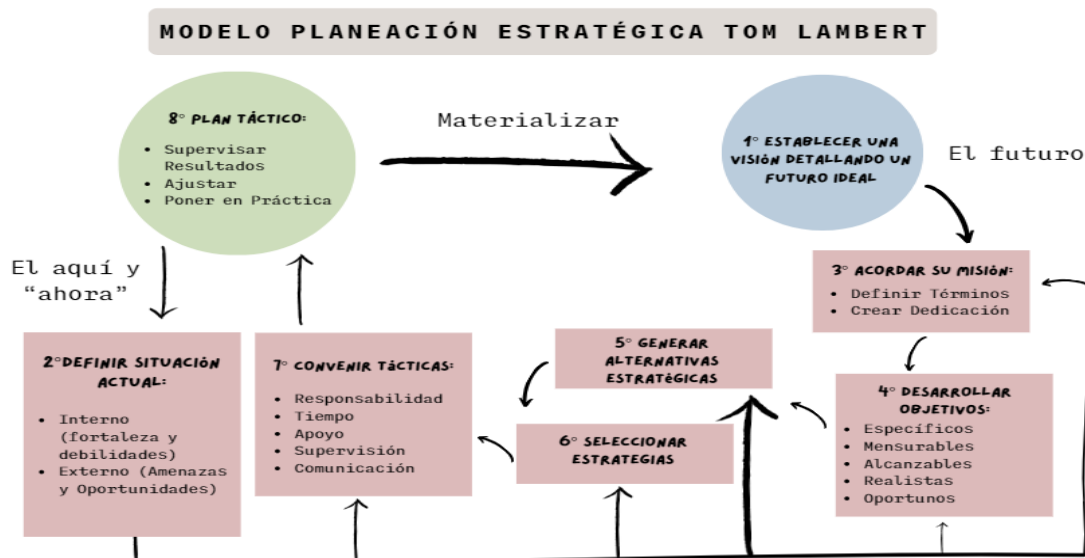
Fuente: Kauffman, 2004

6.3.3 Modelo de Planeación Estratégica Tom Lambert

El modelo de Tom Lambert, (2000) plantea la necesidad de llevar al equipo organizacional desde la actualidad hasta el futuro ideal que puede tener la empresa, pasando por medio de un pensamiento estratégico que va desde lo más vago a ideas más concretas llevando la especulación que puede haber a nivel organizacional a un nivel de precisión, encaminando paso a paso de la manera más sencilla posible. Este modelo incorpora diversas técnicas y toma como base otros modelos para precisar respecto de un enfoque más claro abogando por la materialización concreta del plan, la cultura organizacional y las metas que la organización persiga de cara al futuro.

En su contenido el modelo plantea 8 etapas en las que se debe centrar la planificación estratégica:

- Establecer la visión
- Definir la situación actual
- Acordar la misión
- Desarrollar los objetivos de esta misión
- Generar Alternativas
- Selección de estrategias acordes
- Acuerdos y consensos respecto a las tácticas a emplear
- Elaboración propiamente tal del plan táctico a seguir por la organización



Fuente: Lambert, 2000

6.4 Matriz FODA

La Matriz FODA, también conocida como Análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta estratégica fundamental para identificar y analizar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una organización. Desarrollada en los años 60 por Albert Humphrey en la Universidad de Stanford, esta matriz se ha convertido en un componente esencial de la planificación estratégica en diversos contextos empresariales y organizacionales. Este modelo permite a las empresas evaluar tanto los factores internos, que reflejan sus recursos y capacidades, así como sus limitaciones y puntos débiles, como los factores externos que representan el entorno económico, competitivo y tecnológico en el que operan. La relevancia de la Matriz FODA en la planificación estratégica radica en su capacidad para ayudar a las organizaciones a capitalizar sus ventajas, mejorar sus áreas débiles, minimizar riesgos y aprovechar estratégicamente las circunstancias del mercado para favorecer su crecimiento y estabilidad (Fred R. David, 2003).

La Matriz FODA también es esencial para el análisis y la formulación de estrategias empresariales. Este modelo analítico ayuda a los gerentes a identificar y clasificar de manera sistemática las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proporcionando una base sólida para desarrollar estrategias efectivas. El desafío más significativo en la aplicación de la matriz FODA es el ajuste adecuado de los factores internos y externos, un proceso que requiere un juicio agudo y no prescriptivo. La matriz se visualiza en nueve cuadrantes; cuatro están dedicados a factores clave y cuatro a estrategias específicas basadas en combinaciones de esos factores, tales como las estrategias FO, DO, FA y DA. Estas estrategias vinculan directamente las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, buscando desde capitalizar oportunidades mediante fortalezas existentes hasta mitigar debilidades para manejar amenazas externas, reflejando una metodología estructurada para navegar en un entorno empresarial complejo y dinámico (Fred R. David, 2003).

Matriz en 9 cuadrantes:

1.- Cuadrante 1 en blanco

2.- Fortalezas

3.- Debilidades

4.- Oportunidades

5.- Amenazas

6.- Estrategia FO (Fortaleza-Oportunidad)

7.- Estrategia DO (Debilidades- Oportunidades)

8.-Estrategía FA (Fortalezas- Amenazas)

9.- Estrategia DA (Debilidades – Amenazas)

6.4.1 Matriz en 9 Cuadrantes

Factores Externos	Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Lista de Oportunidades		<i>Use las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades</i>	<i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>
Lista de Amenazas		<i>Use fortalezas para evadir amenazas</i>	<i>Minimice debilidades y evite amenazas</i>

Fuente: David, 2003

“El propósito de cada herramienta de ajuste es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación.”

(Fred R. David, 2003)

6.5 Análisis Pestel

El análisis Pestel es una herramienta estratégica exhaustiva que examina seis macro factores ambientales: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos. Este método ayuda a las organizaciones a comprender el panorama externo en el que operan, permitiendo anticipar tendencias futuras y adaptar estrategias de manera proactiva para alinearse efectivamente con las condiciones cambiantes del entorno. Desde la perspectiva política, se evalúa el impacto de la legislación gubernamental y la estabilidad política. En el plano económico, se consideran factores como los ciclos económicos y las tasas de cambio. Socialmente, se analizan tendencias demográficas y culturales que pueden afectar la demanda de productos o servicios. Tecnológicamente, se identifican innovaciones que podrían modificar operaciones o mercados. Legalmente, se revisan las regulaciones actuales y futuras. Ecológicamente, se abordan las preocupaciones ambientales y de sostenibilidad.

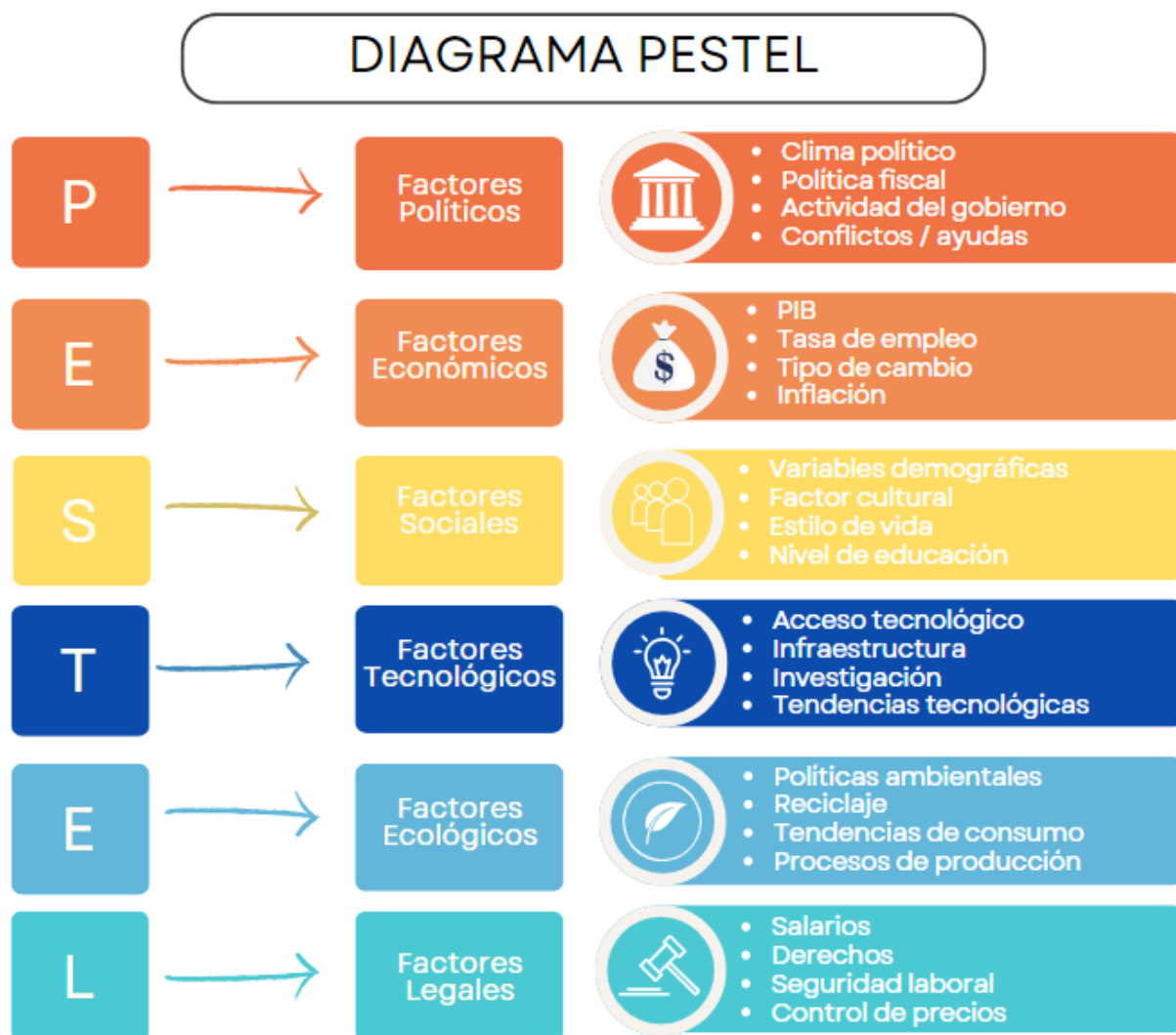
La implementación de un análisis Pestel en la formulación de un plan estratégico no solo proporciona una comprensión clara del entorno operativo, sino que también ayuda a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades, fortaleciendo la posición estratégica y la competitividad de la organización.

“Desarrollado originalmente en 1967 por el profesor de Harvard, Francis Aguilar, el análisis PEST es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar y evaluar las amenazas y oportunidades para el negocio.

PEST es un acrónimo que describe cuatro factores externos principales que influyen en el entorno empresarial: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Existen algunas variantes de este análisis, como el análisis Pestel, que toma en cuenta también factores legales y ambientales”. (Lucidchart.com)

6.4.1 Diagrama Modelo estratégico Pestel



6.6 Cadena De Valor

En el ámbito de la planificación estratégica, la cadena de valor es un modelo conceptual desarrollado por Michael E. Porter en 1985, que descompone las actividades de una empresa en etapas interrelacionadas con el objetivo de analizar y optimizar operaciones para maximizar la creación de valor. Cada etapa representa un proceso específico que contribuye al producto final o servicio ofrecido, convirtiéndose en una herramienta esencial para entender cómo las actividades internas contribuyen a la ventaja competitiva de una empresa. Los beneficios de implementar la cadena de valor incluyen la identificación y optimización de ventajas competitivas, mejora de la eficiencia operativa, y un marco claro para decisiones estratégicas que alinean las operaciones con la estrategia corporativa global. La implementación efectiva de la cadena de valor implica mapear todas las actividades clave, analizar costos y valor agregado, identificar diferenciadores, integrar y sincronizar procesos para maximizar la eficiencia, y un monitoreo constante para mejorar continuamente.

La cadena de valor se compone de actividades primarias y actividades de apoyo que entregan valor al producto final, por lo que juegan un papel crucial en la creación de la ventaja competitiva.

Actividades Primarias:

1. Operaciones
2. Logística Interna
3. Logística Externa
4. Servicios
5. Marketing y Ventas

Actividades de Apoyo

1. Infraestructura de la empresa
2. Desarrollo tecnológico
3. Gestión de Recursos Humanos
4. Adquisiciones

La cadena de valor no solo permite identificar las fuentes de ventajas competitivas, sino también ofrece una visión para analizar las operaciones internas y descubrir áreas de mejoras.

6.7 Teoría y Conceptos: Misión, Visión y Valores

La misión y la visión no son solo declaraciones formales; son herramientas muy necesarias en la estructura diaria de una empresa. Al proporcionar dirección y motivación, estos conceptos ayudan a forjar un camino claro hacia el éxito y la sostenibilidad en el dinámico mundo de los negocios de hoy. (Gurux, 2019)

El origen de la misión y la visión empresarial se remonta al período posterior a la Segunda Guerra Mundial, un momento en la historia del siglo XX marcado por la reconstrucción y reorganización global. (Gurux, 2019)

Durante este tiempo, las técnicas de planificación estratégica y administración, que inicialmente se habían perfeccionado en el contexto militar para la planificación y ejecución de ataques, comenzaron a ser vistas como aplicables y beneficiosas en el ámbito corporativo. Este enfoque estratégico se adoptó gradualmente por empresas que buscaban estructurar sus operaciones de manera más eficiente en un mundo que exigía rapidez y adaptabilidad.

Con el tiempo, la misión y la visión se convirtieron en herramientas cruciales para las empresas, ayudándolas a definir con claridad no solo sus objetivos inmediatos, sino también sus aspiraciones a largo plazo. La misión de una empresa articula su propósito esencial, es decir, su razón de ser en el mercado. Responde a preguntas fundamentales como qué hace la empresa, quién es su cliente y cómo se diferencia de sus competidores. Por otro lado, la visión proporciona un retrato de lo que la empresa aspira a ser en el futuro, estableciendo una meta que inspira y motiva a todos dentro de la organización.

Más allá de su papel en la definición de objetivos, la misión y la visión son esenciales para identificar los desafíos y oportunidades que enfrenta una empresa. Permiten a los líderes y empleados alinear sus esfuerzos y recursos de manera coordinada hacia metas comunes, creando un sentido de unidad y propósito compartido. Esta alineación es particularmente valiosa en tiempos de cambio o incertidumbre, ya que proporciona un marco estable dentro del cual la organización puede operar y adaptarse.

En el proceso de planificación estratégica, la claridad de la misión y la visión es fundamental, ya que actúan como fundamentos sobre los cuales se pueden establecer objetivos específicos y

desarrollar planes de acción detallados. Estos planes guían el comportamiento de la empresa no solo a mediano plazo, sino también a largo plazo, asegurando que cada decisión y acción contribuyan al logro de la visión establecida. (Gurux, 2019)

6.7.1 Misión

La misión de una empresa debe responder a preguntas clave como: "¿Qué hacemos?", "¿Para quién lo hacemos?" y "¿Cómo lo hacemos?", describe el propósito principal y el compromiso fundamental de la organización. Por lo tanto, cuando se habla de la misión de una empresa, se refiere a su razón de ser y a sus objetivos principales. (Castellano, 2011)

Peter Drucker, uno de los pensadores más influyentes en la gestión estratégica del siglo XX, desempeñó un papel crucial en la promoción de la idea de que las empresas deben conocer y comprender su misión para ser efectivas a largo plazo.

Alguno de los puntos clave que debe tener una buena Misión:

- **Propósito Específico:** debe explicar el propósito fundamental de la misión y responder a las preguntas claves, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para quién lo hace?
- **Inspiración:** esta debe ser inspiradora, esto permitirá motivar a los colaboradores y otras partes interesadas a enganchar y querer ser parte de ella.
- **Claridad y concreción:** se debe evitar el uso de jergas o palabras complicadas, las escrituras ambiguas, debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la organización.
- **Alcances adecuados:** esta debe ser lo suficientemente amplia para permitir el desarrollo y crecimiento organizacional.

6.7.2 Visión

La visión se define como una declaración clara y aspiracional que describe lo que una organización busca alcanzar en el futuro. Este elemento estratégico no solo proyecta un estado ideal al cual la empresa aspira llegar, sino que también actúa como una fuerza motivadora que orienta a la organización en su conjunto hacia objetivos a largo plazo. La visión es esencial para inspirar, dirigir y alinear los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, desde la alta dirección hasta el personal operativo. (Martins, 2024)

Una visión efectiva debe ser lo suficientemente específica para proporcionar guía y dirección, pero también lo suficientemente amplia para permitir flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios del entorno. Debe ser una fuente de inspiración que trascienda las operaciones diarias y que fomente un compromiso continuo con el crecimiento y la innovación. En última instancia, la visión debe servir como un reflejo de los valores y principios de la empresa, asegurando que las acciones y estrategias implementadas estén alineadas con la cultura y los objetivos corporativos a largo plazo. (Gestión Global, 2024)

Alguno de los puntos clave que debe tener una buena Visión:

- **Guiadora:** esta debe ser la guía para las decisiones estratégicas de la organización y el enfoque hacia el logro de las metas a largo plazo.
- **Aspiracional:** esta debe ser ambiciosa, que represente el futuro que deseado que motive y desafía a la empresa a alcanzar niveles superiores.
- **Memorable y Clara:** esta debe ser fácil de recordar, para que pueda resonar en los clientes y colaboradores, de esta forma ayudar a todos a visualizar el futuro.
- **Alcanzable:** si bien debe ser aspiracional, también debe ser realista y alcanzable para no desmotiva al personal con metas que no se pueden lograr.

6.7.3 Valores

Los valores son los principios fundamentales que guían su comportamiento y decisiones internas y externas de una empresa, reflejando su ética, cultura y filosofía. Estos valores son

esenciales para establecer la identidad corporativa y sirven como guía moral para las acciones de todos sus integrantes. Desde la alta dirección hasta los empleados de nuevo ingreso, los valores de una empresa influyen en cómo se realiza el trabajo diario, cómo se tratan a los clientes y cómo se enfrentan los desafíos. (Zendesk, 2024)

Al ser compartidos y promovidos activamente dentro de la organización, los valores fortalecen la cohesión interna y promueven un ambiente de trabajo positivo y orientado hacia un propósito común. En el exterior, ayudan a construir la reputación de la empresa, facilitando la conexión con clientes, proveedores y otros stakeholders que valoran y buscan relaciones con empresas que reflejen sus propios valores morales y éticos.

Los valores corporativos suelen incluir integridad, responsabilidad, respeto, innovación y calidad, entre otros. (Guest, 2019)

7. Metodología

Este documento Memoria tiene por objetivo elaborar un plan mixto enfocado principalmente en dos de las metodologías de planificación estratégica revisadas; Tom Lambert, (2000) y la planteada por Sergio Kauffman (SHKG, 2004), sumando adicionalmente la revisión de la matriz FODA para el desarrollo de un plan estratégico aplicable a la empresa BrandLatam Gift Corporate. Respecto a la investigación realizada esta será principalmente descriptiva y con un carácter exploratoria la cual como producto final intentará proponer una potencial aplicación efectiva dentro de la empresa.

En primera instancia se abordará la construcción de los pilares fundamentales para la mejora a plantear los cuales tienen sus cimientos en la estructura de misión y visión para la empresa BrandLatam Gift Corporate. Se explorará la mejor manera de plantear estos elementos con objeto que el resultado final refleje de manera correcta el propósito y dirección que la empresa BrandLatam debe tener en adelante, haciendo énfasis en conseguir que el capital humano sin importar la función que realice dentro de la empresa sienta una debida identificación con el propósito de la empresa y esto converse en el día a día con el trabajo realizado. Por otra parte esta definición que se desea

plantear de misión y visión debe cubrir la vista a nivel de mercado que clientes y competidores tienen sobre BrandLatam, asegurando que se entienda con un mensaje claro y lineamientos coherentes cual es la posición de BrandLatam dentro del mercado de regalos corporativos y esto trace idealmente un nuevo camino con mejores resultados plasmables tanto en los aspectos a nivel de recursos humanos, resultados financieros y desempeño comercial de la empresa.

Para la elaboración del plan mixto entre Lambert y Kauffman se utilizará el siguiente esquema:

Paso 1: Definición de la situación actual de la empresa

En la definición de la situación actual de la empresa, se utilizará el modelo de Sergio Kauffman para realizar un diagnóstico. Este enfoque se centrará en los Fundamentos de la Planeación, evaluando la misión, visión y valores de la empresa, así como en la Cultura Organizacional, analizando cómo la cultura y los valores actuales influyen en el desempeño y la alineación con los objetivos estratégicos. Además, en combinación con el modelo de Lambert, (2000) se revisará la historia de la empresa, el tipo de cliente al que se dirige y la estructura organizacional actual. Este análisis permitirá identificar áreas clave de mejora y alineación necesarias para desarrollar un plan estratégico efectivo y coherente con la esencia de BrandLatam.

Paso 2: Análisis Interno y Externo

Siguiendo la metodología del modelo mixto, en el paso 2 se realiza un análisis interno y externo de la empresa. Este análisis sirve como base para las propuestas de mejora y desarrollo de estrategias. El análisis interno evalúa recursos, capacidades, procesos y cultura organizacional, mientras que el análisis externo considera el entorno competitivo, tendencias del mercado y factores macroeconómicos.

Paso 3: Determinación de los fundamentos estratégicos:

Los fundamentos estratégicos son esenciales para alinear los objetivos de la empresa y sus colaboradores. En esta etapa se definen:

- Visión: La aspiración futura de la empresa.
- Misión: La razón de ser de la empresa.
- Valores: Los principios y creencias que guían el comportamiento organizacional.

Paso 4: Desarrollo de objetivos

Con base en el análisis interno y externo, se propondrán objetivos estratégicos. Estos objetivos se enfocarán en las áreas de mejora tanto a corto como a largo plazo, alineándose con los fundamentos estratégicos establecidos previamente.

Paso 5: Generar Estrategias

En esta etapa, las estrategias se traducen en acciones específicas. Esto incluye la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y la creación de cronogramas para la implementación de las estrategias.

Paso 6: Revisión y selección de las estrategias

Se revisan y seleccionan las estrategias más viables y efectivas. Este proceso implica evaluar las alternativas estratégicas en función de su impacto potencial y su alineación con los objetivos de la empresa.

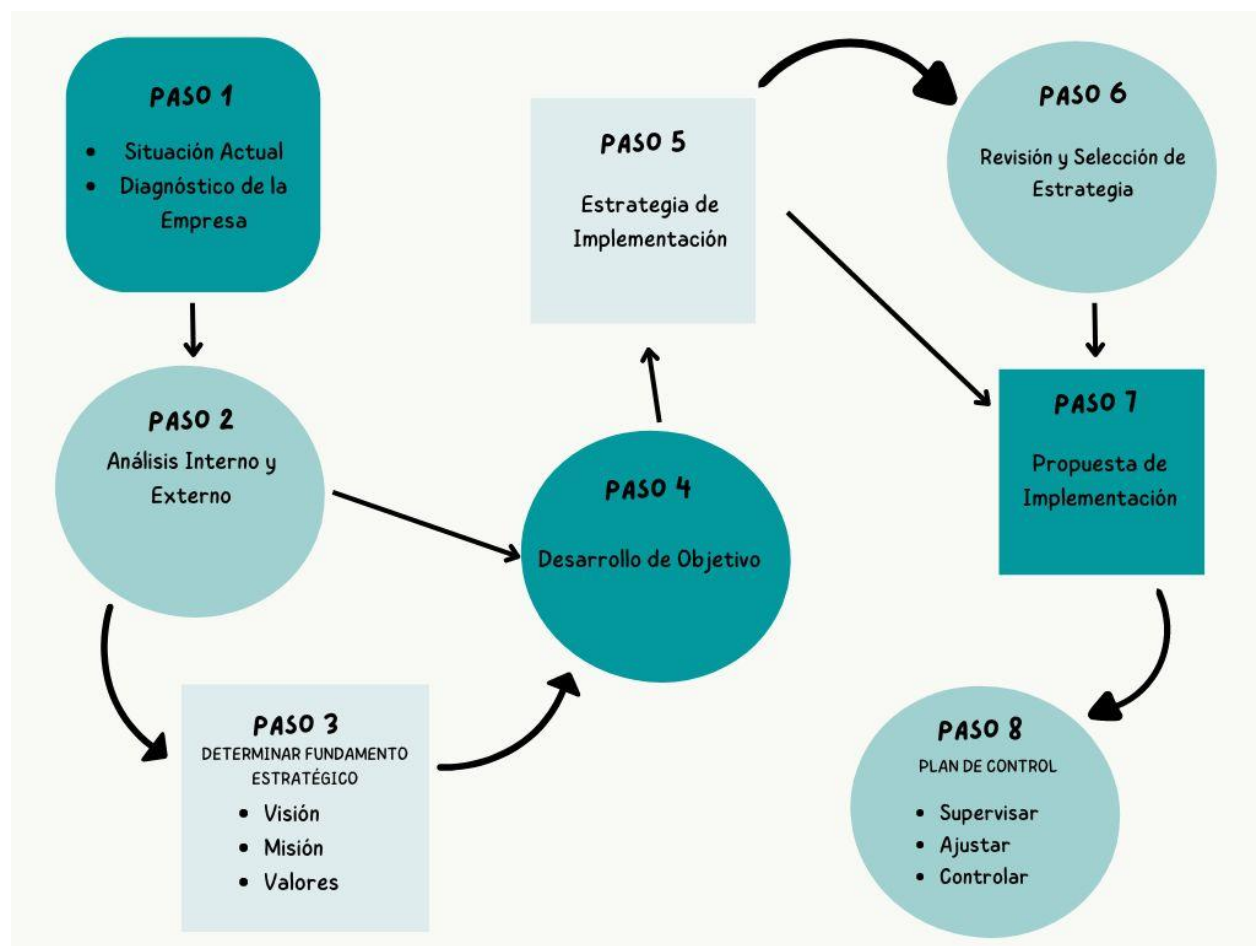
Paso 7: Propuesta de Implementación de las estrategias

Las estrategias seleccionadas se implementan según los planes establecidos. Esto requiere una gestión cuidadosa para asegurar que todas las acciones se lleven a cabo según lo planificado.

Paso 8: Evaluación y control

El último paso del modelo mixto de Lambert y Kauffman es el monitoreo y evaluación del progreso hacia los objetivos estratégicos. Este paso es crucial para hacer ajustes oportunos a las estrategias y asegurar el éxito del plan estratégico. La evaluación incluye la medición de resultados y la revisión periódica de las estrategias para adaptarse a cualquier cambio en el entorno empresarial.

7.1 Esquema de 8 pasos



8. Desarrollo Metodología

La planificación estratégica es un proceso fundamental dentro de cualquier empresa, ya que permite alinear las iniciativas y planes de acción con la misión y visión de la organización, garantizando que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia el logro de los objetivos propuestos.

En este documento, se ha optado por combinar las metodologías propuestas por Tom Lambert y Sergio Kauffman González (SHKG), complementándolas con la matriz FODA, para crear un plan estratégico mixto adaptado a las necesidades de BrandLatam Gift Corporate. La

combinación de estos enfoques proporciona una imagen integral de la organización, permitiendo identificar las áreas críticas que deben mejorarse y las oportunidades que se pueden aprovechar para maximizar el rendimiento empresarial.

El proceso comienza con la construcción de los pilares fundamentales para la mejora, que están cimentados en la estructura de la misión y visión de la empresa. Se busca que el resultado refleje correctamente el propósito y dirección de BrandLatam Gift Corporate, inspirando a todo el capital humano a identificarse con los valores de la organización.

Estas herramientas en conjunto permiten construir un plan estratégico que identifica los elementos principales que influyen en el logro de los objetivos planteados. Finalmente, el plan estratégico resultante se pueda implementar en BrandLatam Gift Corporate, donde se identificarán los elementos más relevantes para conseguir los objetivos propuestos.

Para realizar un análisis completo de la empresa, es esencial contextualizar la posición actual de BrandLatam en el sector de Merchandising y regalos corporativos. Es necesario proporcionar una breve descripción de la historia de la empresa, identificar a las partes involucradas en el proceso de servicio y recopilar información crítica para aplicar las herramientas de estudio previamente mencionadas.

8.1 Paso 1: Descripción general y situación actual de la empresa

Para dar inicio y realizar cualquier estudio general de una empresa, es fundamental conocer su historia y su situación actual (Modelo Tom Lambert). Además, es necesario identificar las partes involucradas en la obtención de información y en los procesos de cada área. Solo así se podrán aplicar adecuadamente las herramientas y modelos de planeación previamente descritos.

La información crucial para este análisis fue obtenida a través de una entrevista personal con el dueño de la empresa, Richard Olivares.

Historia y situación Actual

“BrandLatam Gift Corporate” tiene una historia dinámica que se remonta a más de 15 años atrás con la constitución de R2O Marketing y Publicidad. Esta empresa, fundada por Richard Olivares, comenzó con la venta de Merchandising y servicios publicitarios al cliente final. Con la intención de expandirse y ampliar sus horizontes, dos años más tarde, Richard Olivares decidió formar la empresa Factory Regalos Spa, permitiendo así la expansión de las ventas de Merchandising también a distribuidores.

Posteriormente, con el fin de cerrar R2O y comenzar con una nueva marca que se asociara más con el tipo de producto ofrecido, se fundó Publilogos Limitada. Esto marcó el inicio de una nueva etapa en la que se incluyó una de las primeras técnicas de impresión, la serigrafía, en un taller propio. Este servicio se convirtió en un pilar tanto para la empresa como para sus distribuidores.

En 2019, no conforme con lo ya logrado, Richard Olivares lanzó la fábrica Brandpack, especializada en la producción de bolsas reutilizables de TNT, dirigidas tanto al mercado B2B como B2C. Brandpack no solo continúa fabricando, sino que también ha ampliado su capacidad productiva con la posibilidad de fabricar más de 40,000 bolsas de TNT diarias, además ofrece una variedad de servicios y técnicas de impresión, como serigrafía, tampografía, sublimación y grabado láser. Esto le ha permitido a la empresa expandir sus operaciones gracias a la amplia gama de productos y servicios ofrecidos.

Es así como en conjunto con la fábrica en 2019, también nació BrandLatam Gift Corporate, creada principalmente como una empresa familiar constituida por Richard Olivares y su esposa Victoria Muñoz. Esta empresa fue concebida para potenciar la venta de Merchandising y regalos corporativos a nivel latinoamericano, llegando así a muchos clientes finales. Como resultado de esta nueva marca, hace más de once meses, BrandLatam tomó presencia en Perú, abriendo sus puertas con la venta de regalos corporativos, Merchandising y bolsas reutilizables de TNT, con el objetivo de expandirse a más países de Latinoamérica.

Además, la empresa importa y vende una extensa variedad de productos de Merchandising, sirviendo tanto a distribuidores como a clientes finales. Como resultado de este crecimiento, las marcas Factory Regalos, creada para la venta a distribuidores, y Brandpack, enfocada en la fabricación de bolsas y servicios de impresión, se fusionaron para formar Factory Regalos &

Brandpack Spa. Siendo así el complemento para la venta de productos y servicios de la empresa BrandLatam Gift Corporate.

Durante la pandemia de COVID-19 en 2020, la empresa tuvo que reinventarse y ampliar sus posibilidades de ventas, añadiendo productos como mascarillas, guantes quirúrgicos y termómetros digitales. Esto le permitió mantener sus operaciones y evitar el cierre que afectó a muchas otras empresas en ese periodo. Durante este tiempo, la empresa alcanzó su peak de ventas, superando los 300 millones de pesos mensuales. Para manejar esta alza, contaban con un equipo de ventas de más de 10 ejecutivos y un analista comercial, además de un área de finanzas compuesta por un gerente financiero, un contador y dos analistas contables. También se contrató una lista adicional de colaboradores para asegurar el funcionamiento eficiente de la empresa.

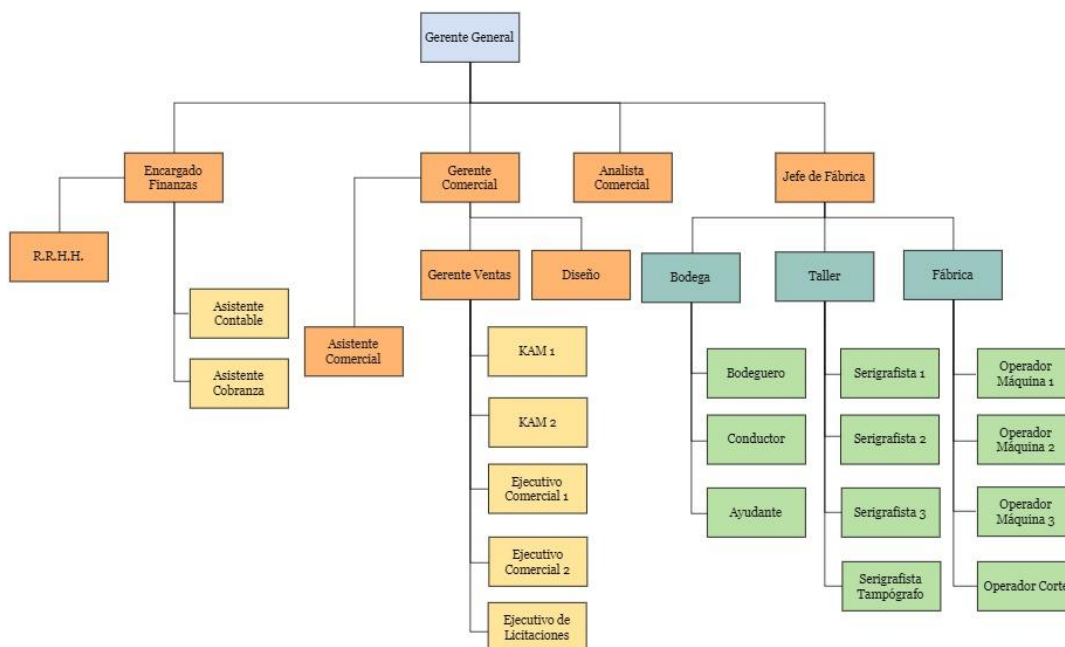
Sin embargo, este crecimiento también evidenció varias falencias; la falta de procesos y estructuras definidas para cumplir oportunamente con las entregas y operaciones se hizo evidente. La ausencia de protocolos claros provocó una baja en las ventas y la pérdida de clientes debido a retrasos y problemas de stock. Muchos clientes insatisfechos generaron una mala reputación para la empresa, lo que también afectó a los colaboradores, causando desmotivación y una alta rotación de personal. Los empleados, al no contar con las herramientas necesarias para responder adecuadamente a los clientes, se sintieron desorientados y desmotivados, lo que contribuyó a la percepción negativa de la empresa.

El actual enfoque de la empresa es mejorar exponencialmente las ventas y la imagen de la marca, para captar nuevos clientes y recuperar a aquellos que quedaron insatisfechos. Para lograrlo, la empresa busca mejorar de manera integral.

Es por lo anterior que con el plan estratégico se busca presentar mejoras en sus protocolos y procesos, asegurando así el cumplimiento tanto con los clientes como con sus colaboradores. Esto incluye la propuesta de implementación de procesos más eficientes, la mejora de la comunicación interna y externa, y la capacitación constante del personal para garantizar un servicio de calidad.

8.1.1 Estructura Organizacional de BrandLatam Gift Corporate

La estructura organizacional de la empresa ha experimentado numerosos cambios en su búsqueda de adaptación y mejora. Actualmente, el organigrama de colaboradores de BrandLatam Gift Corporate es el siguiente:



Todos los empleados tienen un horario de 44 horas semanales, trabajando de lunes a jueves de 8 am a 6 pm y los viernes de 8 am a 5 pm.

8.1.2 Tipo de Productos y Servicio

BrandLatam Gift Corporate es una empresa que se dedica a la importación y distribución de regalos corporativos personalizados, ofreciendo una amplia gama de productos diseñados para satisfacer las necesidades promocionales y de fidelización de los clientes. Entre los productos destacados se incluyen artículos de escritorio como libretas, bolígrafos, y porta documentos, todos personalizables con el logotipo y colores corporativos del cliente. También ofrecen productos tecnológicos como memorias USB, cargadores portátiles y gadgets innovadores, ideales para

eventos y campañas publicitarias. Además, BrandLatam Gift Corporate cuenta con una línea de artículos de uso diario, tales como botellas reutilizables, mochilas, tazas y ropa corporativa, que permiten a las empresas mantener su marca visible en todo momento. Un producto particularmente popular es su línea de bolsas TNT, que son tanto ecológicas como versátiles para diversas aplicaciones promocionales.

En el ámbito de servicios, la empresa proporciona asesoría en marketing promocional, ayudando a las empresas a elegir los productos y el tipo de impresión más adecuados para sus campañas específicas. Ofrecen también servicios de diseño para personalizar cada producto, asegurando que los regalos reflejen la identidad y los valores de la marca del cliente. La fabricación de algunos de sus productos y personalización se realiza en sus propias instalaciones. Además, BrandLatam Gift Corporate ofrece una variedad de servicios de impresión utilizando distintas técnicas como serigrafía, tampografía, grabado láser entre otros.

En general, la empresa ofrece cualquier producto que pueda ser personalizado con alguna de las distintas técnicas de impresión disponibles en su taller, ya sea con productos propios, importados o comprados a otros distribuidores.

8.1.3 Clientes

BrandLatam Gift Corporate atiende o bien puede dar cobertura a una amplia gama de clientes dentro del sector empresarial, ofreciendo productos y servicios personalizados para satisfacer diversas necesidades corporativas. Al tratarse de una empresa enfocada en la creación de regalos corporativos, sus principales clientes son otras empresas que buscan fortalecer su identidad de marca y fidelizar a sus clientes y empleados.

Los clientes de BrandLatam Gift Corporate se pueden segmentar en dos amplios grupos:

- Grandes Empresas y Corporaciones
- Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)

Las grandes empresas y corporaciones suelen tener necesidades específicas y a gran escala, demandando productos personalizados para eventos masivos, campañas de marketing y programas de incentivos. Este tipo de cliente son los que consideran a empresas como BrandLatam

Gift Corporate, pero siempre será muy bien valorado la capacidad de manejar grandes pedidos, garantizar la calidad y cumplir con plazos estrictos. Estas empresas buscan artículos promocionales que refuercen su imagen corporativa y proporcionen valor a sus empleados y clientes.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) representan un segmento significativo para BrandLatam Gift Corporate. Estas empresas, aunque con necesidades más modestas, también buscan productos personalizados que les permitan destacarse en un mercado competitivo. Las PyMEs valoran de las empresas como BrandLatam Gift Corporate la asesoría personalizada, ayudándolas a elegir los productos más adecuados para sus campañas y eventos. Este grupo incluye una diversidad de sectores como tecnología, salud, educación y comercio minorista, cada uno con sus propias particularidades y requerimientos.

Ambos grupos de clientes eligen BrandLatam Gift Corporate por su capacidad de personalización y su variedad de técnicas de impresión como serigrafía, tampografía y grabado láser. La empresa busca innovar y adaptarse a las tendencias del mercado, ofreciendo soluciones que se ajusten a las expectativas y necesidades de sus clientes corporativos. Aunque actualmente enfrenta desafíos en el cumplimiento de sus estándares de entrega y calidad, continúa esforzándose por mejorar y satisfacer las demandas del mercado.

8.2 Paso 2: Análisis Interno y Externo

Para llevar a cabo el análisis interno y externo de la empresa BrandLatam, fue esencial realizar una serie de entrevistas detalladas y obtener diversas perspectivas, además se complementa con distintas herramientas de análisis como el “Análisis PESTEL” para tener una visión generalizada de la realidad externa, con una “Cadena de Valor” para complementar el análisis interno y una “Matriz FODA”. Las entrevistas incluyeron a jefaturas de distintas áreas y a trabajadores de varios departamentos para tener una visión completa de la situación interna. Además, se sostuvo una conversación con el dueño de la empresa, cuya visión y percepciones son cruciales para comprender la dirección estratégica. Además de aportar con una visión propia sobre la situación interna.

Para complementar este análisis interno, también se recogieron valiosos feedbacks de los clientes, lo que permitió integrar una perspectiva externa que refleja la imagen y el impacto de la

empresa en el mercado. Este enfoque multidimensional es vital para desarrollar un panorama completo que guíe las futuras estrategias de BrandLatam.

8.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estrategia que ayudara a comprender el entorno externo actual para BrandLatam. Permitiendo identificar los factores Políticos, Económicos, Socio Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir en el desarrollo de las actividades de la empresa. A continuación, se presenta un análisis PESTEL para la empresa BrandLatam Gift Corporate:

Políticos

En la actualidad en cuanto a temas políticos el gobierno chileno presenta cifra de desaprobación muy altas, lo que puede influir en la percepción de estabilidad política y económica del país, lo que a su vez afecta en las decisiones de inversión o futuras inversiones de la empresa.

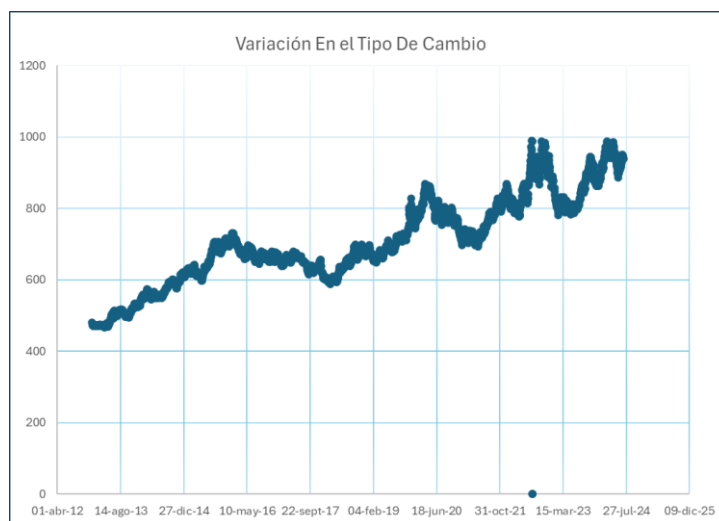
La entrada en vigencia de la nueva legislación laboral en Chile implica una serie de ajustes estratégicos y operativos para BrandLatam Gift Corporate. Es por esto que la empresa debe estar atenta a cambios legislativos y políticas gubernamentales que puedan afectar sus operaciones.

La política fiscal y los tratados comerciales son factores críticos para la empresa debido a que BrandLatam es una empresa que importadora. Los cambios en las políticas fiscales pueden afectar la carga impositiva sobre la empresa, mientras que las modificaciones en los tratados comerciales pueden abrir o cerrar oportunidades de mercado.

Económicos

Como la economía en Chile es una economía abierta y estable, presenta varias oportunidades y riesgos económicos para la empresa, debido a que BrandLatam importa productos y materia prima para sus operaciones.

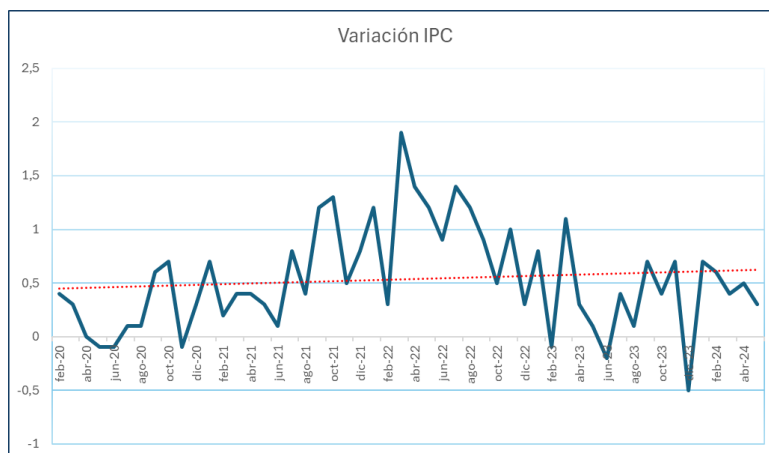
En la actualidad la variabilidad de los tipos de cambio también ha afectado las operaciones de importación de BrandLatam.



Fuente: Banco Central de Chile

Otros puntos que también han afectado el crecimiento de la empresa son los ciclos económicos del país, la tasa de interés, la inflación, la tasa de desempleo y las políticas económicas.

Si bien actualmente la economía chilena se está recuperando después de la desaceleración causada por la pandemia del COVID-19, para BrandLatam ha sido un desafío el continuar con su crecimiento. Esto podemos evidenciarlo al revisar el siguiente gráfico de variación IPC entre los años 2020 y 2024.



Fuente: Banco Central De Chile

Socioculturales

Los factores socioculturales son vitales para comprender las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores. En Chile, hay una creciente conciencia sobre la salud, la sostenibilidad y el bienestar, lo que impulsa la demanda de productos ecológicos y personalizados. Además, el cambio en los gustos y modas, el nivel de ingresos y la forma en que las personas se comunican y relacionan son elementos cruciales que BrandLatam debe considerar para adaptar su oferta y estrategias de marketing.

Tecnológico

La tecnología avanza rápidamente y las empresas deben mantenerse a la vanguardia para ser competitivas. En Chile, hay un fuerte impulso hacia la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías. La inversión en I+D, la aparición de tecnologías disruptivas y el desarrollo de nuevas formas de producción y distribución son factores clave. BrandLatam puede beneficiarse de estas innovaciones mediante la integración de tecnologías avanzadas en sus procesos de personalización y producción.

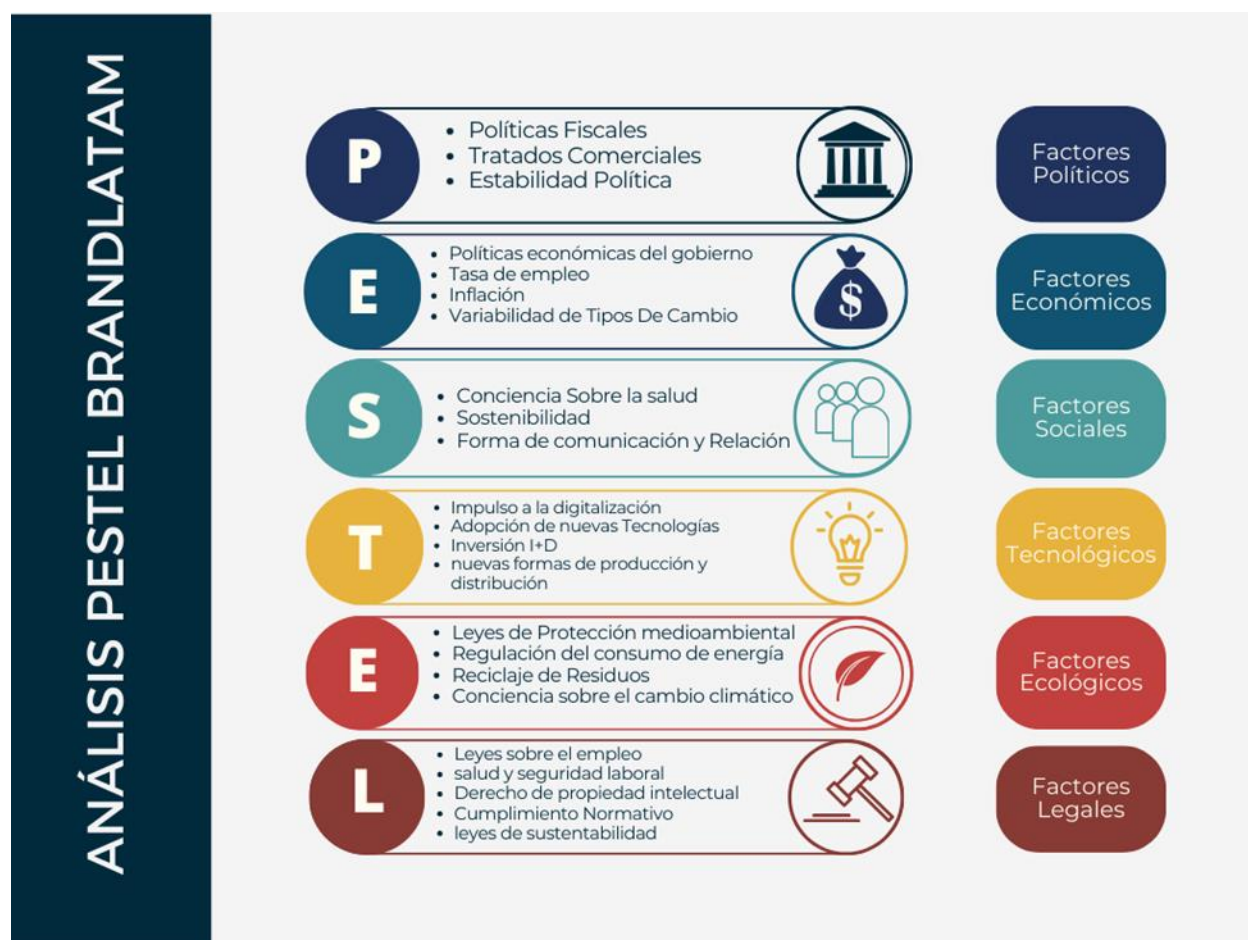
Ecológico

El entorno ecológico y la preocupación por la sostenibilidad son cada vez más relevantes. Las leyes de protección medioambiental, la regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, y la concienciación social sobre el cambio climático son factores críticos. En Chile, hay una creciente presión para que las empresas adopten prácticas más sostenibles. BrandLatam puede mejorar su reputación y atractivo en el mercado mediante la implementación de políticas ecológicas y la oferta de productos sostenibles.

Legales

El entorno legal en Chile incluye una serie de regulaciones que BrandLatam deben cumplir. Estas incluyen leyes sobre empleo, salud y seguridad laboral, licencias y derechos de propiedad intelectual. Las normativas pueden afectar significativamente los costos y operaciones de la empresa. Mantenerse actualizado y cumplir con todas las regulaciones es esencial para evitar sanciones y asegurar un funcionamiento fluido de la empresa.

8.2.1.1 Diagrama Análisis PESTEL



8.2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Entrantes:

En el sector de merchandising y regalos corporativos, la amenaza de nuevos entrantes puede ser significativa debido a las bajas barreras de entrada. La inversión inicial para establecer una empresa de merchandising no es alta, y las economías de escala pueden ser alcanzables rápidamente. Sin embargo, BrandLatam puede mantener su ventaja competitiva mediante la innovación continua en diseño de productos y el establecimiento de relaciones sólidas con proveedores y clientes.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de los proveedores en la industria del merchandising puede variar dependiendo de la especialización y la disponibilidad de materiales específicos. BrandLatam debe gestionar cuidadosamente sus relaciones con proveedores para asegurar costos competitivos y calidad constante. La diversificación de proveedores y el establecimiento de contratos a largo plazo pueden mitigar riesgos. Además, la empresa puede beneficiarse de la negociación colectiva y la búsqueda de proveedores alternativos en diferentes regiones geográficas para asegurar un suministro ininterrumpido de materiales.

Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores en este sector tienen un poder de negociación considerable debido a la disponibilidad de múltiples opciones y la capacidad de comparar precios fácilmente. Para BrandLatam, es vital diferenciar sus productos a través de la calidad, el diseño innovador y un excelente servicio al cliente. Además, ofrecer servicios personalizados y paquetes exclusivos puede aumentar la lealtad del cliente y reducir la sensibilidad al precio. La empresa debe enfocarse en construir relaciones sólidas y a largo plazo con sus clientes corporativos, proporcionando valor añadido y soluciones integrales que vayan más allá del simple producto.

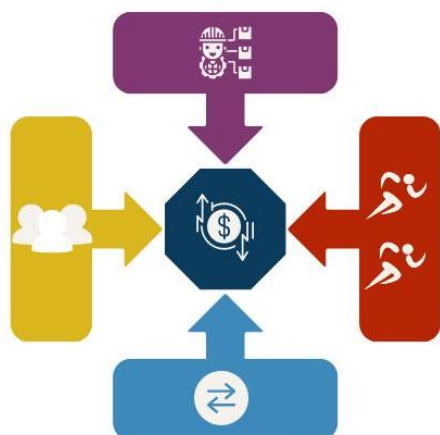
Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de sustitutos en el sector de merchandising puede provenir de otros medios de promoción y publicidad, como campañas digitales, regalos electrónicos o experiencias personalizadas. Para mitigar esta amenaza, BrandLatam debe enfocarse en la creación de productos de alta calidad que ofrezcan un valor tangible y emocional a los clientes. Innovar continuamente y adaptarse a las tendencias del mercado es crucial para mantenerse relevante.

Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad en la industria del merchandising y regalos corporativos es intensa debido al gran número de competidores y la similitud de los productos ofrecidos. Para destacar, BrandLatam debe centrarse en la diferenciación a través de la innovación en el diseño de productos, la calidad superior y un servicio al cliente excepcional. Implementar estrategias de marketing efectivas, mantener una presencia fuerte en las plataformas digitales y participar en eventos de la industria también son esenciales para mantener una ventaja competitiva. La empresa debe observar constantemente las actividades de los competidores y ajustar sus estrategias mantenerse vigente y estar primero en el mercado.

Cinco Fuerzas de Porter



Poder de Negociación de los Compradores:

Los compradores poseen poder debido a la facilidad de comparar precios y opciones.

Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de los proveedores varía según la especialización y disponibilidad de materiales. La diversificación y los contratos a largo plazo ayudan a mitigar riesgos y asegurar un suministro constante.

Amenaza de Nuevos Entrantes:

La amenaza de nuevos entrantes puede ser significativa debido a las bajas barreras de entrada. La inversión inicial para establecer una empresa de merchandising no es alta, y las economías de escala pueden ser alcanzables rápidamente.

Amenaza de Productos Sustitutos:

La amenaza proviene de alternativas como campañas digitales y regalos electrónicos. BrandLatam se enfoca en crear productos de alta calidad y valor emocional, adaptándose continuamente a las tendencias del mercado.

Rivalidad entre Competidores Existentes:

La rivalidad es intensa debido al número de competidores y la similitud de productos. La empresa debe observar constantemente las actividades de los competidores y ajustar sus estrategias mantenerse vigente y estar primero en el mercado.

8.2.3 Cadena de Valor

Actividades Primarias

1. Logística Interna

Recepción y Almacenamiento de Insumos: Esta actividad involucra la gestión eficiente de la recepción de materias primas y productos necesarios para la fabricación. Es esencial tener procesos bien definidos para la descarga, inspección y almacenamiento de los insumos. La tecnología juega un papel crucial en la gestión de inventarios y en la minimización de errores humanos. Utilizar sistemas automatizados para el seguimiento de insumos puede mejorar la precisión y eficiencia.

Control de inventario: Mantener un control riguroso de los inventarios es fundamental para asegurar la disponibilidad de materiales y optimizar el espacio de almacenamiento. Esto incluye la implementación de técnicas como el Justo a Tiempo (JIT) para reducir el exceso de inventarios y mejorar el flujo de trabajo. Además, la utilización de herramientas de software avanzado puede ayudar a prever la demanda y planificar las compras con mayor precisión, evitando tanto la escasez como el exceso de stock.

2. Operaciones

Producción y Personalización: Este proceso abarca la fabricación de bolsas de TNT y la personalización de productos mediante técnicas como tampografía, serigrafía, sublimación y grabado láser. Es vital optimizar cada paso del proceso de producción para maximizar la eficiencia y minimizar los costos. La automatización de ciertas etapas de la producción puede aumentar la productividad y la consistencia en la calidad del producto final.

Control de Calidad: Implementar estándares de calidad es esencial para asegurar que los productos cumplan con las expectativas del cliente. Esto implica establecer procedimientos rigurosos de inspección en cada etapa de la producción y utilizar herramientas estadísticas para

monitorear la calidad. Además, el feedback continuo de los clientes debe ser integrado en el proceso para realizar mejoras constantes.

3. Logística Externa

Almacenamiento de Productos Terminados: Gestionar eficientemente el almacenamiento de productos finales listos para ser distribuidos es crucial para mantener la calidad y la disponibilidad. Se deben implementar sistemas de almacenamiento que faciliten la rotación de inventarios y minimicen el deterioro de los productos.

Distribución y Entrega: La planificación y ejecución de la distribución eficiente de productos a los clientes aseguran tiempos de entrega óptimos y minimizan los costos logísticos. Es importante desarrollar una red de distribución robusta que incluya alianzas con proveedores logísticos confiables y el uso de tecnología para el seguimiento de envíos y la gestión de rutas.

4. Ventas y Marketing

Promociones y Publicidad: Desarrollar estrategias de marketing para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de la marca es vital. Esto incluye campañas de marketing digital, participación en ferias y eventos, y la utilización de medios de comunicación tradicionales. Es crucial comprender las tendencias del mercado y adaptar las campañas de marketing para captar la atención de los consumidores.

Ventas y Gestión de Clientes: El desarrollo de relaciones con clientes, manejo de ventas y postventa son esenciales para fomentar la fidelización. Implementar sistemas de CRM (Customer Relationship Management) ayuda a gestionar y analizar las interacciones con los clientes, mejorar la satisfacción y aumentar las ventas. Además, formar un equipo de ventas bien capacitado es fundamental para ofrecer un servicio personalizado y resolver las inquietudes de los clientes de manera efectiva.

5. Servicios

PostVenta: El seguimiento de la satisfacción del cliente y la gestión de feedback para mejorar continuamente los productos y servicios es crucial. Implementar encuestas de satisfacción y programas de fidelización puede ayudar a mantener una relación positiva con los clientes a largo plazo.

Atención al cliente: Proporcionar y desarrollar mejoras en las políticas de cambio y devolución es crucial para mantener la satisfacción del cliente. Esto implica revisar y mejorar las políticas actuales para que dejen de ser arbitrarias y puedan adaptarse a situaciones específicas, logrando satisfacer a los clientes sin implicar pérdidas para la empresa.

Actividades de Apoyo

1. Infraestructura de la Empresa

Planificación y Finanzas: La gestión de la planificación estratégica y financiera de la empresa incluye la elaboración de presupuestos, provisiones financieras y la gestión de inversiones. Es fundamental desarrollar planes financieros sólidos que consideren escenarios futuros y permitan a la empresa adaptarse a cambios en el mercado.

Gestión Administrativa: Las operaciones administrativas que apoyan la estructura y funcionamiento diario de la empresa son esenciales. Esto incluye la gestión de recursos, la administración de contratos y la implementación de políticas internas que aseguren la eficiencia operativa.

2. Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento y Selección: El proceso de búsqueda, contratación y formación de personal es crucial para asegurar que la empresa cuente con el talento necesario. Desarrollar programas de selección que identifiquen a los candidatos con las competencias adecuadas y la cultura organizacional es fundamental.

Desarrollo de Talento: La capacitación y el desarrollo profesional de los empleados ayudan a mejorar sus competencias y motivación. Implementar programas de formación continua y planes de carrera puede aumentar la retención de talento y mejorar el desempeño general de la empresa.

3.Desarrollo Tecnológico

Investigación y Desarrollo: La innovación en productos y procesos es vital para mantener la competitividad. Invertir en investigación y desarrollo permite a la empresa mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado y desarrollar productos diferenciados además de amigables con el medio ambiente, que satisfagan las necesidades de los clientes.

Implementación de Tecnología: La adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y calidad de la producción es esencial. Esto incluye la automatización de procesos, la utilización de software de gestión y la implementación de tecnologías emergentes que pueden ofrecer una ventaja competitiva.

4. Adquisición

Compra de Insumos: La gestión de compras de materias primas y recursos necesarios para la producción es crucial para el cumplimiento con las entregas al cliente tanto en la fabricación de bolsas como en los materiales para la impresión de servicios. Establecer relaciones estratégicas con proveedores, negociar contratos favorables y asegurar la calidad de los insumos son aspectos clave.

Negociación con Proveedores: La negociación efectiva con proveedores puede resultar en mejores condiciones de compra, precios más bajos y plazos de entrega más cortos. Es importante desarrollar relaciones de largo plazo basadas en la confianza y la cooperación mutua.

8.2.4 Análisis FODA

Factores Internos:

Fortalezas:

BrandLatam Gift Corporate se distingue por varias fortalezas clave que le permiten mantener una posición en el mercado de regalos corporativos personalizados y las bolsas de TNT. Una de sus principales ventajas es su capacidad de fabricación de bolsas TNT. Como fabricantes, pueden mantener precios competitivos y márgenes bajos sin sacrificar la calidad, ya que tienen un conocimiento profundo de sus costos de producción. Su fábrica, con aproximadamente 6000m², alberga tres máquinas de producción de bolsas que pueden producir más de 16.000 unidades diarias por máquina pudiendo llegar a una producción mensual de aproximadamente de 960.000 bolsas de TNT, además de una máquina cortadora que optimiza los tiempos de producción.

La infraestructura tanto en fábrica como en bodega es otro punto fuerte, con instalaciones amplias y adecuadas para el tipo de trabajo realizado. Cuentan con una bodega de 5000 m², lo que les permite almacenar productos de manera eficiente. Además, disponen de un taller equipado con diversas técnicas de impresión, incluyendo serigrafía, tampografía, grabado láser y sublimación. Esta diversidad de técnicas de impresión les permite ofrecer una amplia gama de productos personalizados.

El taller y la fábrica tienen espacio suficiente para expandirse, permitiendo la incorporación de más máquinas productivas o impresoras adicionales para aumentar la capacidad de producción. La empresa también se beneficia de tecnología avanzada, lo que mejora la eficiencia y la calidad de sus productos.

Además, los dueños de BrandLatam Gift Corporate poseen un conocimiento especializado en marketing y una gran capacidad de emprendimiento, y una sólida experiencia en importaciones. Esta combinación de experiencia y habilidades les permite identificar oportunidades en el mercado y adaptar sus estrategias para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. En conjunto, estas fortalezas tienen el potencial de posicionar a BrandLatam Gift Corporate como un competidor sólido en el sector de regalos corporativos personalizados.

Fortalezas:

1. Capacidad de fabricación de bolsas TNT
2. Precios bajos y competitivos
3. Infraestructura adecuada de fábrica y bodega.
4. Taller de diversas técnicas de impresión.
5. Conocimiento especializado en marketing.
6. Sólida experiencia en importaciones.
7. Tecnología avanzada en procesos de producción.

Debilidades:

BrandLatam Gift Corporate enfrenta varias debilidades que afectan su eficiencia operativa y su capacidad para satisfacer a sus clientes. Una de las principales debilidades es la falta de procesos claros y estandarizados, lo que conlleva a una falta de control y planificación en la toma de decisiones. La falta de una estrategia coherente y de preparación adecuada para cada decisión tomada agrava esta situación. Además, la empresa carece de programas de capacitación efectivos y de personal calificado para la operación del taller, lo que resulta en una ejecución deficiente de algunos trabajos.

El personal de BrandLatam Gift Corporate sufre de desmotivación debido a la gestión arbitraria por parte de la alta dirección, la falta de incentivos y la promoción insuficiente de un buen ambiente laboral. La poca preocupación por los valores y la falta de acompañamiento al cliente cuando surge un problema empeoran la situación. La falta de soluciones rápidas y efectivas para resolver problemas, junto con políticas de ventas y devolución arbitrarias, crea una experiencia negativa para los clientes. En particular, la política de no reembolsar el dinero en caso de devoluciones, sino dejarlo como saldo para futuras compras, es aplicada de manera inconsistente y perjudica la percepción del cliente, especialmente cuando la devolución se debe a fallas de la empresa.

La falta de personal capacitado y la baja calidad en las impresiones y productos entregados son otros puntos críticos. Los reclamos de clientes, publicados en Google, son visibles para potenciales clientes y afectan la reputación de la empresa. Las decisiones se toman de manera visceral y no están basadas en una planificación o estrategia sólida.

Para el personal nuevo y entrante, no hay programas de inducción ni capacitaciones, lo que provoca frustración al ser exigidos como empleados con más tiempo en la empresa desde el segundo día de trabajo. Los contratos laborales son ambiguos, sin definir claramente las responsabilidades y límites del trabajo de cada colaborador. Además, la falta de cumplimiento de los términos contractuales, exigiendo más de lo estipulado inicialmente, y el trato del personal solo como un número, afectan negativamente la moral de los empleados.

También podemos agregar, la infraestructura para las oficinas y las áreas comerciales y financieras es inadecuada. No hay un espacio habilitado y adecuado para que los trabajadores puedan comer, lo que demuestra una falta de seriedad en las negociaciones y una preocupación insuficiente por el bienestar del personal. Estas debilidades, en conjunto, limitan la capacidad de BrandLatam Gift Corporate para operar de manera eficiente y mantener la satisfacción de sus clientes y empleados.

Finalmente, la debilidad más significativa sin lugar a duda es la falta de misión, visión y valores en la empresa, ya que esto dificulta que el capital humano se vea representado en un camino a seguir, esto adicionalmente impacta a la empresa en su totalidad debido a que no existe un marco que logre trazar de mejor manera hacia donde se dirige la empresa en cuanto a proyecciones y metas.

Debilidades:

1. Falta de procesos claros y estandarizados
2. Falta de planificación y control
3. Desmotivación de los colaboradores
4. Políticas de devolución arbitrarias
5. Reclamos públicos que afectan la reputación
6. Infraestructura de oficinas inadecuada.
7. Toma de decisiones de forma visceral
8. Ausencia de misión, visión y valores.
9. Falta de programas de capacitación efectivos.
10. Personal calificado insuficiente.

Factores Externos:

Oportunidades:

Las oportunidades para BrandLatam Gift Corporate en el mercado de regalos corporativos y bolsas TNT en Chile y Latinoamérica son numerosas y prometedoras. La creciente conciencia sobre la responsabilidad social y la sostenibilidad está impulsando la demanda de productos ecológicos, como las bolsas TNT reutilizables. Esto ofrece a BrandLatam la oportunidad de posicionarse como un proveedor líder de soluciones sostenibles. Además, la tendencia hacia la personalización y exclusividad en los regalos corporativos permite a la empresa ofrecer productos únicos que reflejen la identidad y valores de sus clientes, lo cual es altamente valorado en campañas de marketing digital y eventos corporativos.

La expansión del comercio electrónico tanto en Chile como en Latinoamérica también presenta una oportunidad significativa para BrandLatam, permitiéndole alcanzar un mercado más amplio a través de plataformas online y redes sociales. Las políticas gubernamentales chilenas que limitan el uso de bolsas plásticas, como la Ley N° 21.100 promulgada en 2018, aumentan la demanda de alternativas sostenibles como las bolsas TNT. BrandLatam puede aprovechar esta tendencia ofreciendo productos respetuosos con el medio ambiente.

Asimismo, el crecimiento económico en Latinoamérica incrementa la inversión en marketing y promociones, generando una mayor demanda de regalos corporativos personalizados. BrandLatam en su recorrido ha tenido la capacidad para innovar continuamente en productos y servicios, así como para formar alianzas estratégicas con distintos exportadores de productos de Merchandising y otros. Esto refuerza su potencial para captar nuevos clientes y potenciar posición en el mercado.

Para aprovechar estas oportunidades, BrandLatam puede ampliar su línea de productos sostenibles, como las bolsas TNT, adoptando tecnologías de personalización como impresión 3D y herramientas de diseño digital para ofrecer productos personalizados de alta calidad. Utilizar datos de clientes para crear campañas de marketing personalizadas que se dirijan a las preferencias específicas de los consumidores mejorará la lealtad y la retención de clientes. Además, fortalecer

la presencia online permitirá aprovechar el crecimiento del comercio electrónico y llegar a un público más amplio con ofertas personalizadas.

El mercado de la personalización en Chile y Latinoamérica ofrece numerosas oportunidades para empresas como BrandLatam Gift Corporate, que pueden aprovechar estas tendencias para mejorar su oferta de productos y servicios y aumentar su participación en el mercado.

Oportunidades:

1. Tendencia de los productos ecológicos y sostenibles.
2. Tendencia de personalización y exclusividad.
3. Expansión del comercio online.
4. Marketing a través de redes sociales.
5. Alianzas estratégicas con países con importadores y exportadores.
6. Adopción de tecnologías avanzadas (3D, plataformas de gestión etc.).
7. Políticas Gubernamentales que favorecen los productos sostenibles.

Amenazas:

BrandLatam Gift Corporate enfrenta una serie de amenazas significativas que ponen en riesgo su estabilidad y crecimiento. En primer lugar, su posicionamiento rezagado en buscadores de internet para términos clave como "regalos corporativos" y "bolsas TNT personalizadas" entre otras, reduce considerablemente su visibilidad, lo que dificulta la captación de nuevos clientes y limita su alcance en un mercado. Además, la empresa se ve afectada por una mala reputación en línea, manifestada en numerosos reclamos y opiniones negativas de clientes insatisfechos, lo que desalienta a potenciales clientes y afecta gravemente la confianza en la marca.

A pesar de contar con una infraestructura de gran potencial de almacenamiento, los costos mensuales asociados a su mantenimiento no son cubiertos por las ventas actuales, generando una carga financiera adicional que incrementa la presión sobre los recursos de la empresa. Esta situación se ve agravada por la alta rotación de clientes y colaboradores, lo cual no solo afecta la estabilidad operativa, sino que también aumenta los costos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevo personal.

La competencia en el mercado es muy fuerte, con competidores que poseen un mejor posicionamiento en buscadores, una reputación más sólida y precios más competitivos. Estos competidores ofrecen promociones atractivas, servicios adicionales y una atención al cliente de calidad, que amenazan con captar una mayor cuota de mercado. Problemas internos, como la calidad inconsistente de los productos y un servicio al cliente deficiente, pueden aumentar aún más la insatisfacción y la pérdida de clientes, erosionando la base de clientes leales.

En cuanto a términos financieros, la empresa enfrenta un flujo de caja insuficiente y una posible dependencia excesiva de financiamiento externo (factoring), lo que incrementa el riesgo financiero y puede llevar a problemas de liquidez. El entorno macroeconómico actual, caracterizado por la inflación y el aumento de las tasas de interés, aumenta los costos operativos y de insumos, mientras que el desempleo y la reducción del gasto del consumidor pueden disminuir la demanda de regalos corporativos y servicios de personalización.

La falta de adaptación a nuevas tecnologías y herramientas digitales puede dejar a la empresa en desventaja frente a competidores más innovadores. Cambios en la normativa fiscal, laboral o medioambiental también representan una amenaza, ya que pueden generar costos adicionales y requerir ajustes operativos que afecten la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Además, la fuga de talento clave y los costos asociados a la capacitación continua del personal representan desafíos adicionales para mantener la calidad del servicio y la operación eficiente. La pérdida de personal clave puede afectar la capacidad de la empresa para ejecutar sus estrategias y cumplir con las expectativas de los clientes.

Amenazas:

1. Posicionamiento rezagado en buscadores de internet
2. Mala reputación en línea
3. Fujo de caja insuficiente
4. Competencia fuerte y bien posicionada
5. Alta rotación de cliente y colaboradores
6. Deficiencia en el servicio al cliente
7. Entorno macroeconómico desfavorable (Inflación y tasas de interés)
8. Dependencia excesiva de financiamiento externo.
9. Cambios en la normativa fiscal, laboral o medioambiental.
10. Fuga de talentos clave y costos asociados a la capacitación continua del personal.

8.2.5 Matriz FODA:

Estrategias combinadas:

Estrategia FO (Fortaleza + Oportunidades):

(F1, F7, O1, O7) Lanzamiento de línea de productos ecológicos personalizados: usar las capacidades de la fábrica en conjunto con el conocimiento en marketing para lanzar una nueva línea de bolsas TNT y regalos corporativos.

(F5, O4) Campañas de marketing digital: implementar campañas de marketing digital y en redes sociales, dirigidas a segmentos específicos del mercado usando la experiencia en marketing.

(F5, O4) Promociones exclusivas en redes sociales: usando el conocimiento en marketing y lanzar promociones exclusivas a través de redes sociales.

(F1, F6, O3, O5) Expansión en el Comercio Electrónico: Aprovechar la infraestructura existente, y las alianzas estratégicas con países importadores y exportadores, para mejorar la plataforma de comercio electrónico y ampliar las ventas online.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):

(D1, O6) Estandarización de Procesos: Desarrollar procesos estandarizados para mejorar la planificación y el control, aprovechando la tecnología disponible.

(D10, O6) Programas de Motivación y Capacitación: Implementar programas de motivación y capacitación para alinear al personal con los valores de la empresa y mejorar la calidad del servicio.

(D4, D5, O4) Mejora de Políticas de Servicio al Cliente: Revisar y mejorar las políticas de devolución y atención al cliente para fortalecer la reputación online ya través de redes sociales.

(D5, O4, O7) Adaptación a Normativas Favorables: Aprovechar la legislación favorable para promover productos sostenibles y mejorar la percepción de marca

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):

(F5, A1) Optimización del Posicionamiento SEO y Mejora de la Presencia Online: Utilizar el conocimiento en marketing para mejorar el posicionamiento en buscadores y gestionar la reputación online

(F3, F4, A4) Diversificación de Productos y Mercados: Utilizar la capacidad de fabricación y la experiencia en importaciones para diversificar la oferta de productos y reducir la dependencia de mercados volátiles

(F2, A7) Gestión de Riesgos Financieros: Optimizar el flujo de caja y buscar alternativas de financiamiento más estables.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

(D3, D6, A5) Estrategias de Retención y Desarrollo de Talento: Desarrollar un programa efectivo de retención y capacitación para reducir la fuga de talento y mejorar la capacidad operativa.

(D1, A5) Reestructuración Organizacional para Mejorar la Eficiencia: Abordar las debilidades organizacionales mediante la implementación de una mejor estructura y claridad en los roles para combatir la alta rotación y mejorar la planificación.

(D6, A4) Implementación de Tecnología para Competitividad: Adoptar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la calidad del producto, contrarrestando la competencia y las regulaciones cambiantes.

8.2.5.1 Diagrama Matriz FODA



8.3 Paso 3: Determinar los fundamentos estratégicos

Para el análisis de los fundamentos estratégicos de la empresa, la información fue proporcionada directamente por el dueño. Según sus palabras, la empresa alguna vez tuvo su misión, visión y valores, sin embargo, estos no fueron efectivamente alineados con las estrategias operativas y organizacionales de la empresa. Más aún, con el tiempo, estos fundamentos dejaron de utilizarse como guías claras para definir y comunicar los objetivos comunes dentro de la organización. Esta falta de integración y aplicación ha generado un vacío en la dirección estratégica que es fundamental abordar para reorientar a la empresa hacia un futuro cohesivo y orientado a objetivos claros.

8.3.1 Determinación de la Visión de la Empresa

Con el levantamiento de las necesidades identificadas en el análisis actual de la empresa BrandLatam Gift Corporate y siguiendo el modelo de planificación estratégica de Sergio Kauffman González, que inicia con la determinación de los fundamentos estratégicos, se comenzará con la elaboración de la visión para que se adapte a toda la empresa. La visión elaborada es:

“Construir un futuro en que nuestra empresa sea sinónimo de excelencia, calidad y compromiso social, además de marcar presencia a nivel latinoamericano.”

Para poder cumplir con esta visión, es necesario realizar cambios significativos en la empresa, así como competir y aumentar la cuota de mercado frente a competidores altamente calificados.

Kauffman se enfoca en la elaboración de la visión a través de una planificación estructurada y secuencial, asegurando que sea ambiciosa pero alcanzable, con objetivos claros y orientados a largo plazo. La visión según Kauffman debe inspirar y motivar, proporcionando una dirección estratégica que guíe el desarrollo de la organización.

8.3.2 Determinación de la Misión de la Empresa

Siguiendo con el levantamiento de las necesidades que se encontraron en el análisis actual de la empresa BrandLatam Gift Corporate y como parte del modelo de planeación estratégica de Kauffman, (2004), que inicia con la determinación de los fundamentos estratégicos, se continuará con la elaboración de la misión de tal forma que esta se pueda adaptar a toda la empresa. La misión elaborada es:

"En BrandLatam Gift Corporate, hacemos que tu marca brille, llevándola al frente, visible en cada producto, en cada regalo. Creamos y distribuimos artículos publicitarios y de Merchandising corporativo, buscando siempre estar a la altura de tus necesidades."

Para poder dar curso y seguimiento a la misión establecida, es necesario realizar cambios significativos en la empresa. Estos cambios permitirán avanzar con los propósitos delineados y guiar

las acciones basadas en la misión, asegurando que todos los miembros de la organización trabajen de manera coherente y alineada con los objetivos estratégicos.

Kauffman, (2004) se enfoca en la elaboración de la misión a través de una planificación estructurada y secuencial, asegurando que sea clara, precisa y directamente relacionada con las actividades presentes de la empresa. Kauffman prioriza la definición de roles específicos y la utilización de herramientas concretas para cada etapa del proceso estratégico, garantizando que la misión no solo inspire y motive, sino que también sirva como guía práctica y operativa.

8.3.3 Determinación de los Valores de la Empresa

En el levantamiento y análisis de las necesidades actuales de la empresa se pudo evidenciar que en la actualidad no hay una definición de valores, la ausencia de valores en la empresa afecta de manera considerable, debido a que, sin una guía clara de valores, las decisiones empresariales son inconsistentes y contradictorias, lo que ha causado confusión y conflictos internos.

Además, los empleados se sienten desorientados y desmotivados. La ausencia de valores compartidos ha llevado a un ambiente laboral poco saludable, con falta de cooperación y cohesión entre los empleados. Hay evidente falta de compromiso con la organización al estar en un lugar donde no tiene sus valores claros.

También la falta de valores definidos ha impactado negativamente en la imagen pública de la empresa, los clientes prefieren a las empresas con valores y principios claros. Es por esto mismo que la empresa tiene a tener situaciones de crisis y enfrenta dificultades para el manejo de objeciones de los clientes y para recuperar la confianza de estos mismo.

Esta falta de valores y principios claros ha llevado a los altos mandos de la empresa a tomar decisiones que no están alineadas con las prácticas éticas, lo que les ha resultado en muchas ocasiones en problemas legales y éticos.

Para que BrandLatam Gift Corporate pueda superar los problemas actuales y construir una cultura organizacional más sólida, es de vital importancia que considere y pueda implementar un conjunto de valores que guíe sus decisiones y comportamiento.

Como parte del modelo de planeación estratégica de Sergio Kauffman González, se plantea la elaboración de los Valores de la empresa de tal forma estos sean transversales para toda la organización. Los valores elaborados son:

1. **Compromiso con el cliente:** priorizar las necesidades y expectativas de los clientes, para fortalecer la lealtad y mejorar la imagen de la marca.
2. **Excelencia:** buscar la mejora continua, tanto con los clientes como en todas las áreas de la empresa, esto ayudara a aumentar la calidad del producto y servicio ofrecido y mejorara la satisfacción del cliente.
3. **Colaboración:** trabajar juntos hacia objetivos en común, valorando las contribuciones todos los miembros del equipo.
4. **Responsabilidad:** asumir la responsabilidad de las acciones tanto colectivas como individuales, esto permitirá una mayor eficiencia operativa y confianza interna y externa.
5. **Integridad:** el actuar con honestidad en todas las decisiones, esto lograra fomentar la confianza entre empleados y clientes, y mejorar la reputación de la empresa.

Para dar curso y seguimiento a los valores es necesario que la empresa genere muchos cambios, pero el implementar un conjunto claro y bien definido de valores puede transformar la empresa de manera significativa, abordando los problemas actuales y estableciendo una base sólida para el crecimiento futuro. Los valores proporcionan una guía para la toma de decisiones y el comportamiento, creando una cultura organizacional coherente y saludable.

El considerar la implementación de los valores no solo resolverá muchos de los problemas actuales, sino que también proporcionará una dirección clara y un propósito compartido que impulsará el éxito a largo plazo de la empresa.

8.4 Paso 4: Desarrollar Objetivos estratégicos

En el crecimiento de toda empresa independiente el rubro, es de vital importancia para alcanzar el éxito un desarrollo de objetivos claros y por sobre todo alcanzables, ya que estos alimentan una correcta dirección y enfoque en las actividades que la empresa debe ejecutar, discriminando en la priorización respectiva que asegure cumplimiento y por sobre todo propósito.

Las razones que justifican el desarrollo de objetivos pueden ser múltiples y estas pueden cambiar según la empresa, sin embargo, los objetivos generan de una u otra manera compromiso, motivación entre los colaboradores; esto también debe ser cuantificable respecto al desempeño que estos objetivos tengan a lo largo del tiempo. Al desarrollar los objetivos, estos deben ir de la mano con indicadores claros que permitan tener una magnitud en métricas de diverso las cuales deben conversar posteriormente en evaluaciones y ajuste oportuno de estrategias.

Los objetivos sin lugar a duda como parte de la planificación estratégica de la empresa deben inducir hacia una sostenibilidad que se mantenga a lo largo del tiempo y deben velar por una adaptación rápida de la organización a los cambios que el mercado pueda tener, siendo en esencia objetivos de carácter efectivo y concretables.

Objetivos estratégicos:

8.4.1 Diseñar mejoras en los Procesos:

Sin lugar a duda, en las empresas donde no se han implementado procesos adecuadamente, se pueden identificar áreas de oportunidad debido a la falta de procesos definidos claramente, que sean conocidos y comprendidos por todos los miembros de la organización. Es importante destacar que los procesos deben ser desarrollados e implementados desde cero para cada una de las áreas involucradas. El objetivo es que la empresa adopte estos procesos como parte de su nueva estructura y lineamientos establecidos para asegurar fluidez en las etapas donde estos son implementados.

Objetivo Estratégico:

Implementar procesos claramente definidos y conocidos por todas las áreas funcionales de la empresa para incrementar la eficiencia operativa.

8.4.2 Mejorar la Reputación Corporativa

La mejora de la reputación corporativa es un objetivo estratégico esencial para cualquier empresa que enfrenta desafíos relacionados con la percepción pública negativa. Este objetivo no solo busca restaurar la confianza entre los clientes existentes y potenciales, sino que también tiene un impacto significativo en otros stakeholders clave, como inversores, socios comerciales y empleados.

Objetivo Estratégico:

Reestablecer la confianza y mejora de la reputación corporativa, aumentar la satisfacción del cliente.

8.4.3 Recuperar y Retener Clientes

El recuperar y retener clientes es crucial para las empresas que han experimentado una pérdida de clientes o que buscan fortalecer la lealtad de su base actual. Este objetivo aborda directamente la necesidad de reforzar las relaciones con los clientes mediante la mejora continua del servicio y la experiencia general que se les ofrece.

Objetivo Estratégico:

Reforzar las relaciones con los clientes actuales y recuperar a aquellos que han dejado de comprar.

8.4.4 Reducir la Rotación del Personal

La alta rotación de personal tiene un impacto significativo en las empresas, generando tanto costos directos como indirectos que afectan su desempeño y sostenibilidad. Entre los costos directos se encuentran los gastos de contratación, capacitación y entrenamiento de nuevos empleados. Además, la rotación frecuente reduce la productividad, ya que los nuevos empleados requieren tiempo para alcanzar el nivel de eficiencia de sus predecesores. La pérdida de

conocimiento y experiencia acumulada también afecta la calidad del trabajo y puede disminuir la moral y el compromiso del equipo restante. Estos factores, en conjunto, incrementan los costos operativos y pueden perjudicar la reputación de la empresa, dificultando la retención y atracción de talento de calidad a largo plazo.

Objetivo Estratégico:

Reducir la rotación de personal y mejorar la estabilidad, producción y la moral dentro de la empresa.

8.4.5 Elaborar Indicadores Clave de Desempeño

Los KPI's son esenciales para la gestión basada en datos, permitiendo a la empresa monitorear el progreso, identificar desviaciones y áreas críticas de mejora, y facilitar la toma de decisiones informadas. La implementación efectiva de KPI's contribuye directamente a la competitividad, eficiencia y rentabilidad de la compañía.

Objetivo estratégico:

Elabora un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI's) en todas las áreas funcionales de la empresa para medir y optimizar el rendimiento, apoyar la toma de decisiones estratégicas, y guiar el camino hacia el cumplimiento de objetivos de negocio específicos.

8.5 Paso 5: Generar estrategias

Para la generación de estrategias efectivas en BrandLatam, se utilizará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) previamente analizado. Este análisis permitió desarrollar una matriz FODA (de estrategias combinadas), que ayudará a alinear las estrategias con los objetivos propuestos, garantizando que cada acción planificada esté bien fundamentada y dirigida a maximizar los puntos fuertes y oportunidades, mientras se minimizan las debilidades y se protege contra las amenazas potenciales.

Adicionalmente, se implementará un análisis PESTEL para identificar y evaluar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno de la empresa. Este enfoque permitirá anticipar cambios en el entorno externo y adaptar las estrategias de manera proactiva. Asimismo, la cadena de valor de Porter se utilizará para descomponer las actividades de la empresa en componentes clave, permitiendo identificar áreas de mejora y optimizar procesos para maximizar la creación de valor. La combinación de estos enfoques estratégicos proporcionará una base sólida para el desarrollo de estrategias integrales y alineadas con los objetivos de BrandLatam Gift Corporate, fortaleciendo su posición en el mercado y asegurando su crecimiento sostenible.

8.5.1 Estrategias de Implementación: Diseñar mejora de Procesos

Área Comercial:

- **Diagnóstico de Procesos Actuales:** Revisar y documentar los procesos existentes, identificando fallos en atención al cliente, postventa, tiempos de entrega y respuesta.
- **Desarrollo de Mejoras:** Diseñar y aplicar mejoras para optimizar los procesos identificados, con revisiones trimestrales para ajustar y refinar las mejoras implementadas.
- **Implementación de Tecnología:** Adoptar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la calidad del producto, contrarrestando la competencia y las regulaciones cambiantes.

Bodega, Fábrica y Distribución:

- **Evaluación de Procesos Operativos:** Analizar los procesos de bodega, fabricación y distribución para identificar deficiencias en la gestión de inventarios y eficiencia de producción.
- **Implementación de Mejoras:** Establecer controles de calidad más estrictos y mejorar la logística de entrega para reducir los tiempos de respuesta.
- **Estandarización de Procesos:** Desarrollar procesos estandarizados para mejorar la planificación y el control, aprovechando la tecnología disponible.

8.5.2 Estrategias de Implementación: Mejora de la Reputación Corporativa

- **Implementación de control de calidad:** Establecer controles de calidad tanto en los productos fabricados como en los servicios que ofrece la compañía para asegurar el cumplimiento de los más altos estándares de calidad. Contratar al personal idóneo para realizar dicha labor.
- **Capacitación del personal:** invertir en programas de capacitación para los empleados tanto de producción (Fabrica y taller) como el área de ventas, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos que garantice un servicio al cliente destacado.
- **Publicación de Testimonios y Feedback de Clientes:** solicitar y seleccionar los testimonios más representativos y positivos de los clientes satisfechos. Con el permiso de los clientes, publicar estos testimonios en lugares visibles, como la página principal del sitio web, las redes sociales y materiales de marketing.
- **Realizar encuestas de satisfacción:** Desarrollar y distribuir encuestas de satisfacción a todos los clientes actuales después de cada compra. Las encuestas pueden incluir preguntas sobre la calidad del producto, la eficiencia del servicio, la atención al cliente y la experiencia general con la empresa.

8.5.3 Estrategias de Implementación: Recuperar y Retener Clientes

- **Identificación de clientes inactivos:** revisar a través del CRM o ERP para saber que clientes no han comprado durante un periodo determinado de tiempo identificar cual es el motivo de su perdida como clientes y buscar acciones tener acciones a seguir.
- **Implementación de servicio de post venta:** Establecer un servicio postventa eficiente para resolver cualquier problema o inquietud que los clientes puedan tener después de su compra, asegurando su satisfacción.
- **Mejorar las políticas de devolución y cambio:** revisar las actuales políticas con la que se trabaja y en base a ellos revisar, las estructuras legales y de mejoras para esta.
- **Implementación de boletines informativo y de comunicación efectiva:** Con el fin de mejorar la comunicación con los clientes, enviar boletines regulares con contenido de valor

relacionados a los productos y servicios de la empresa a través de distintos canales de comunicación.

- **Promociones exclusivas en redes sociales:** usando el conocimiento en marketing y lanzar promociones exclusivas a través de redes sociales.
- **Optimización del posicionamiento SEO y Mejora de la Presencia Online:** Utilizar el conocimiento en marketing para mejorar el posicionamiento en buscadores y gestionar la reputación online
- **Lanzamiento de línea de productos ecológicos:** usar las capacidades de la fábrica en conjunto con el conocimiento en marketing para lanzar una nueva línea de bolsas TNT y regalos corporativos.

8.5.4 Estrategias de Implementación: Reducir la Rotación del Personal

- **Proceso de Selección y Contratación Eficiente:** Definir claramente los perfiles de los puestos para asegurar que se contraten personas con las habilidades y competencias adecuadas. Realizar entrevistas estructuradas que evalúen no solo las habilidades técnicas, sino también la compatibilidad cultural y los valores personales con la empresa.
- **Programas de Inducción y Capacitación:** Implementar un programa de inducción detallado que introduzca a los nuevos empleados a la cultura de la empresa, sus procesos y su equipo de trabajo. Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional continuo para mantener a los empleados actualizados y comprometidos.
- **Reconocimiento y Recompensas:** Establecer programas de reconocimiento que valoren y premien el desempeño y los logros de los empleados. Ofrecer incentivos competitivos y beneficios adicionales que aumenten la satisfacción laboral.
- **Flexibilidad y Conciliación:** Implementar horarios de trabajo flexibles que permitan a los empleados equilibrar mejor su vida laboral y personal. Ofrecer opciones de teletrabajo cuando sea posible. Ofrecer días libres adicionales para asuntos personales y familiares.
- **Estrategias de Retención y Desarrollo de Talento:** Desarrollar un programa efectivo de retención y capacitación para reducir la fuga de talento y mejorar la capacidad operativa.

8.5.5 Estrategias de Implementación: Elaborar Indicadores Clave de Desempeño

- **Definición y Desarrollo de KPI's:** Trabajar con líderes de departamento para identificar y desarrollar KPI's específicos que midan eficazmente el desempeño y los resultados. Asegurar que los KPI's reflejen las prioridades estratégicas y operativas de cada área.
- **Sistema de Monitoreo y Reporte:** Implementar herramientas de software de gestión de rendimiento para automatizar la recopilación de datos y la generación de informes. Establecer un dashboard accesible para que los gerentes y equipos puedan monitorizar sus KPI's en tiempo real.
- **Capacitación y Sensibilización:** Capacitar a todos los empleados sobre la importancia de los KPI's y cómo sus actividades impactan en los indicadores de desempeño. incluir formación sobre cómo interpretar los datos de los KPI's y tomar medidas proactivas basadas en esos datos.
- **Revisión y Ajuste de KPI's:** Realizar revisiones mensuales y trimestrales de los KPI's para evaluar su efectividad y hacer ajustes según sea necesario. Utilizar las sesiones de revisión para identificar y planificar mejoras en procesos y estrategias.
- **Integración de KPI's en la Evaluación de Desempeño:** Incorporar los KPI's en los sistemas de evaluación de desempeño del personal para alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales. Utilizar los KPI's para motivar y recompensar a los empleados basándose en el cumplimiento y superación de las metas.

8.6 Paso 6: Revisar y seleccionar las estrategias

Para la revisión y selección de las estrategias destinadas al cumplimiento de los objetivos propuestos, se utilizarán criterios de evaluación específicos. De este modo, se seleccionarán las estrategias más relevantes de manera inmediata, además de evaluar aquellas que requieren más recursos para su implementación. En este paso, se tomará en consideración la situación actual de la empresa. Con este proceso se busca garantizar que las estrategias seleccionadas estén alineadas con las capacidades de la empresa y respondan adecuadamente a las condiciones del mercado.

Revisión de las estrategias: se convoca a los líderes de las áreas en cuestión para revisar todas las estrategias y su viabilidad, relevancia etc.

Se hará revisión del análisis FODA y de la Matriz FODA para tener un punto de partida en el contexto de cada estrategia.

Criterios de evaluación: se aplicará criterios de evaluación específicos a los cuales se le asignará una puntuación según los siguientes criterios:

Factibilidad — Relevancia - tiempo de implementación- impacto- Riesgo

Los criterios presentados fueron considerados esenciales para la evaluación de las estrategias de implementación, dada la situación actual de la empresa, tanto a nivel económico como interno y externo. Se ha utilizado un cuadro de comparación que asigna una puntuación de relevancia a cada estrategia según los criterios de evaluación establecidos.

Estrategias	Factibilidad	Relevancia	Tiempo de implementación	Impacto	Riesgo	Puntuación	Decisión
Estrategia 1	5	4	3	5	1	18	Se implementa
Estrategia 2	5	2	4	5	1	17	Se implementa
Estrategia 3	4	2	5	5	3	19	Se implementa
Estrategia 4	1	3	2	3	1	10	No se implementa

La puntuación varía entre 1 y 5 puntos, donde 1 es bajo y 5, alto. Las estrategias con una puntuación menor a 13 no se implementarán, mientras que aquellas con 13 puntos o más serán implementadas.

8.6.1 Objetivo: Diseñar mejora de Procesos

Estrategias propuestas:

Área Comercial, Bodega, Fábrica y Distribución:

- **Diagnóstico de Procesos Actuales**
- **Desarrollo de Mejoras**
- **Estandarización de Procesos**
- **Implementación de Tecnología para Competitividad:**

Estrategias	Factibilidad	Relevancia	Tiempo de implementación	Impacto	Riesgo	Puntuación	Decisión
Diagnóstico de Procesos Actuales	5	4	3	5	1	18	Se implementa
Desarrollo de Mejoras	5	4	4	5	1	19	Se implementa
Estandarización de Procesos	4	5	5	5	3	22	Se implementa
Implementación de Tecnología para Competitividad	1	1	2	4	1	9	No se implementa

Tras un análisis de las estrategias propuestas para mejorar los procesos y la competitividad de la empresa, se han tomado decisiones basadas en una evaluación meticulosa de factibilidad, relevancia, tiempo de implementación, impacto y riesgo. Las estrategias que han alcanzado una puntuación de 13 o más, demostrando ser viables y efectivas dentro del contexto actual de la empresa, serán implementadas.

8.6.2 Objetivo: Mejora la reputación corporativa

Estrategias propuestas:

- **Implementación de control de calidad**
- **Capacitación del personal**
- **Publicación de Testimonios y Feedback de Clientes**
- **Realizar encuestas de satisfacción**

Estrategias	Factibilidad	Relevancia	Tiempo de implementación	Impacto	Riesgo	Puntuación	Decisión
Implementación de control de calidad	4	5	3	5	2	19	Se implementa
Capacitación del personal	2	3	3	2	1	11	Se implementa
Publicación de Testimonios y Feedback de Clientes	5	5	1	5	3	19	Se implementa
Realizar encuestas de satisfacción	5	5	2	5	2	19	Se implementa

Tras un análisis de las estrategias propuestas para mejorar la reputación de la empresa, se han tomado decisiones basadas en una evaluación de factibilidad, relevancia, tiempo de implementación, impacto y riesgo. Las estrategias que han alcanzado una puntuación de 13 o más, demostrando ser viables y efectivas dentro del contexto actual de la empresa, serán implementadas.

8.6.3 Objetivo: Recuperar y Retener Clientes

Estrategias Propuestas:

- **Identificación de clientes inactivos**
- **Implementación de servicio de post venta**
- **Mejorar las políticas de devolución y cambio**
- **Implementación de boletines informativo y de comunicación efectiva**
- **Promociones exclusivas en redes sociales:**
- **Optimización del posicionamiento SEO y Mejora de la Presencia Online**
- **Lanzamiento de línea de productos ecológicos**

Estrategias	Factibilidad	Relevancia	Tiempo de implementación	Impacto	Riesgo	Puntuación	Decisión
Identificación de clientes inactivos	5	5	1	5	1	17	Se implementa
Implementación de servicio de post venta	1	4	1	5	1	12	No se implementa
Mejorar las políticas de devolución y cambio	5	5	1	5	2	18	Se implementa
Implementación de boletines informativo y de comunicación efectiva	2	1	2	2	2	9	No se implementa
Promociones exclusivas en redes sociales	1	2	2	3	1	9	No se implementa
Optimización del posicionamiento SEO y Mejora de la Presencia Online	5	5	2	5	1	18	Se implementa
Lanzamiento de línea de productos ecológicos	5	5	2	5	2	19	Se implementa

Tras un análisis de las estrategias propuestas para recuperar y retener clientes de la empresa, se han tomado decisiones basadas en una evaluación de factibilidad, relevancia, tiempo de implementación, impacto y riesgo. Las estrategias que han alcanzado una puntuación de 13 o más, demostrando ser viables y efectivas dentro del contexto actual de la empresa, serán implementadas.

8.6.4 Objetivo: Reducir la Rotación del Personal

Estrategias propuestas:

- **Proceso de Selección y Contratación Eficiente**
- **Programas de Inducción y Capacitación**

- **Reconocimiento y Recompensas**
- **Flexibilidad y Conciliación**
- **Estrategias de Retención y Desarrollo de Talento**

Estrategias	Factibilidad	Relevancia	Tiempo de implementación	Impacto	Riesgo	Puntuación	Decisión
Proceso de Selección y Contratación Eficiente	1	4	2	4	1	12	Se implementa
Programas de Inducción y Capacitación	5	5	1	5	1	17	No se implementa
Reconocimiento y Recompensas	3	5	2	5	2	17	Se implementa
Flexibilidad y Conciliación	5	5	3	5	1	19	No se implementa
Estrategias de Retención y Desarrollo de Talento	1	2	2	3	1	9	No se implementa

Tras un análisis de las estrategias propuestas para reducción de la rotación del personal de la empresa, se han tomado decisiones basadas en una evaluación de factibilidad, relevancia, tiempo de implementación, impacto y riesgo. Las estrategias que han alcanzado una puntuación de 13 o más, demostrando ser viables y efectivas dentro del contexto actual de la empresa, serán implementadas.

Si bien algunas de ellas serían muy importantes para la reducción de la rotación el alto costo que tienen no permite que tengan factibilidad.

8.6.5 Objetivo: Elaborar Indicadores Clave de Desempeño

Estrategias Propuestas:

- **Definición y Desarrollo de KPI's**
- **Sistema de Monitoreo y Reporte**
- **Capacitación y Sensibilización**
- **Revisión y Ajuste de KPI's**
- **Integración de KPI's en la Evaluación de Desempeño**

Todos los puntos han sido seleccionados por ser de vital importancia para la medición de los distintos objetivos y las estrategias asociadas. Esto permitirá evaluar el logro de los objetivos y establecer un control sobre los mismos. Los criterios considerados incluyen una alta factibilidad y

relevancia, un impacto alto, un costo bajo y un beneficio alto. El tiempo de implementación es medio, asociado a la adopción de las medidas, y el riesgo es bajo.

8.7 Paso 7: Propuesta de implementación de las estrategias

En este paso se abordará la propuesta de implementación de estrategias, un componente crucial para traducir los planes estratégicos en acciones concretas y efectivas. Esta fase se centra en desarrollar métodos operativos que permitan la ejecución exitosa de las estrategias formuladas en pasos anteriores. La "Propuesta de Implementación de las Estrategias" describe meticulosamente cómo la organización puede aplicar las mejoras en los procesos identificados para incrementar su eficiencia operativa.

8.7.1 Propuesta de implementación: Diseñar mejoras en los Procesos

1. Diagnóstico de procesos actuales:

- Recopilar datos: realizar entrevistas, encuestas y observaciones directas para recopilar información detallada sobre los procesos actuales desde todas las áreas funcionales.
- Identificación de Cuellos de Botella: Utilizar análisis de datos y feedback de los empleados para identificar retrasos y redundancias.
- Reporte de Hallazgos: Elaborar un informe detallado que resuma los resultados del diagnóstico y las áreas clave de mejora.
- Análisis de Procesos: Emplear técnicas como el análisis de flujo de trabajo y diagramas de flujo para mapear y visualizar los procesos existentes.

2. Desarrollo de mejoras:

- Diseño de soluciones: diseñar mejoras basadas en el diagnóstico de los procesos actuales que aborden los problemas e ineficiencias en el proceso.

- Pruebas Piloto: implementar mejoras a una escala menor para evaluar su efectividad y hacer las correcciones y ajustes necesarios antes de su implementación.
- Evaluación de Impacto: Medir el impacto de las mejoras piloto en términos de tiempo, costo y calidad para asegurar que cumplen con el objetivo de incrementar la eficiencia.
- Aprobación: Obtener la aprobación de la gestión para desplegar las mejoras en toda la organización.

3. Estandarizar Procesos:

- Documentación de Procesos: Desarrollar documentos estándar que detallen los pasos de los procesos mejorados, incluyendo manuales y guías de procedimientos además de los diagramas de flujo.
- Formación y Capacitación: Realizar reuniones de formación para adecuar a todos los trabajadores sobre los nuevos procesos estandarizados.
- Auditorías Regulares: Establecer un sistema de auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento y la eficacia de los procesos estandarizados.

8.7.2 Propuesta de implementación: Mejorar la Reputación

1. Implementación de Control de Calidad:

- Establecer de Estándares de Calidad: Definir claramente los estándares de calidad para cada producto o servicio, incluyendo especificaciones detalladas y criterios de rendimiento.
- Revisión y auditorías Regulares: Implementar un calendario de auditorías internas para revisar el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Formación Continua: Capacitar regularmente a los empleados en prácticas de control de calidad y manejo de herramientas o tecnologías necesarias para mantener estos estándares.

- Mejoras Basadas en Feedback: Integrar retroalimentaciones de clientes y empleados para realizar ajustes y mejoras continuas en los procesos de calidad.
- Contratar personal capacitado: para cumplir con todo lo anterior es necesario contar con el personal capacitado para ejecutar la labor de control de calidad y cumplir con los estándares.

2. Publicación de Testimonios y Feedback de Clientes:

- Recopilar Testimonios: Desarrollar un sistema para recolectar y seleccionar testimonios de clientes satisfechos a través de encuestas, entrevistas o medios digitales.
- Estrategia de Publicación: Determinar los canales más efectivos para la publicación de estos testimonios, como el sitio web corporativo, redes sociales, y materiales de marketing.
- Respuesta a Feedback Negativo: Establecer un protocolo para gestionar y responder profesionalmente al feedback negativo, mostrando compromiso con la mejora continua.

3. Realización de Encuestas de Satisfacción:

- Diseño de Encuestas: Crear encuestas bien estructuradas que aborden diversos aspectos del servicio o producto, asegurando que se recolecte información valiosa y relevante. Determinar la frecuencia óptima para realizar estas encuestas y seleccionar los canales más efectivos para alcanzar a los clientes (email, teléfono, etc.).
- Análisis de Datos: Utilizar herramientas de análisis de datos para interpretar los resultados de las encuestas, identificando tendencias, problemas recurrentes y áreas de mejora.
- Acciones de Mejora: Implementar acciones basadas en los resultados de las encuestas para abordar deficiencias, mejorar procesos y potenciar puntos fuertes.

8.7.3 Propuesta de implementación: Recuperar y Retener Clientes

1. Identificación de Clientes Inactivos:

- Análisis de Cliente: Utilizar herramientas de CRM para analizar el historial de compras y determinar cuándo un cliente se considera inactivo (cuando ha dejado de comprar por más de 3 meses).
- Segmentación: Clasificar a estos clientes inactivos por categorías basadas en su último producto comprado, frecuencia de compra y valor de compra para personalizar los esfuerzos de reactivación.
- Plan de Comunicación: Desarrollar una estrategia de comunicación específica para volver a tener contacto con estos clientes, utilizando email marketing, ofertas personalizadas, y llamadas de seguimiento etc.

2. Mejorar las Políticas de Devolución y Cambio:

- Revisión de Políticas Actuales: Evaluar las políticas de devolución y cambio actuales y compararlas con las de competidores y mejores prácticas del sector.
- Actualización de Políticas: Implementar políticas más flexibles que puedan incluir devoluciones gratuitas, plazos de devolución más largos, y procedimientos simplificados.
- Comunicación: Informar a los clientes sobre las nuevas políticas a través de todos los canales de comunicación efectivos.

3. Optimización del SEO y Mejora de la Presencia Online:

- Revisar el SEO: Realizar una revisión del SEO completa para identificar áreas de mejora en el sitio web actual.
- Contenido: Asegurarse de que el contenido del sitio web esté optimizado para las palabras clave relevantes, incluyendo descripciones de productos, blogs y páginas de aterrizaje.

- Mejorar Técnicas: Implementar mejoras técnicas en el sitio web para mejorar la velocidad de carga, la compatibilidad con dispositivos móviles y la estructura de URL's.

4. Lanzamiento de Línea de Productos Ecológicos

- Desarrollo de Producto: Investigar y desarrollar una línea de productos ecológicos que pueda incluir opciones personalizadas para satisfacer las preferencias específicas de los clientes.
- Marketing: Crear una campaña de marketing enfocada en los beneficios ecológicos y personalizables de los productos, utilizando medios digitales y tradicionales.
- Feedback: Recolectar feedback de los clientes sobre los nuevos productos y hacer ajustes según sea necesario para mejorar la oferta.

8.7.4 Propuesta de implementación: Reducir la Rotación del Personal

1. Programas de Inducción y Capacitación:

- Programas de Inducción: Crear programas de inducción exhaustivos para nuevos empleados que cubran cultura de la empresa, expectativas del rol, y formación inicial.
- Evaluaciones y Feedback: Implementar evaluaciones periódicas del proceso de inducción y capacitación para asegurar su efectividad y realizar ajustes necesarios.

2. Reconocimiento y Recompensas:

- Recompensas: Desarrollar un sistema de recompensas y reconocimientos que incluya bonos, premios, y otras formas de reconocimiento no monetario como el empleado del mes.
- Celebración de Logros: Organizar eventos regulares para celebrar los logros del equipo y los individuales, promoviendo un sentido de comunidad y logro compartido.

- Feedback Positivo: Establecer una cultura de feedback positivo, donde los supervisores y gerentes reconozcan regularmente el trabajo de sus equipos.

3. Flexibilidad y Conciliación:

- Políticas de Flexibilidad: Implementar políticas de trabajo flexible, incluyendo horarios flexibles, teletrabajo y semana laboral comprimida, donde sea posible.
- Conciliación: servicios de apoyo familiar o acuerdos especiales para empleados con necesidades de cuidado familiar.
- Comunicación y Adaptación: Asegurar que las políticas de flexibilidad y conciliación sean bien comunicadas y que los gerentes estén entrenados para gestionar equipos flexibles eficazmente.

8.8 Paso 8: Plan de control

El "Plan de Control" es un componente crucial dentro de cualquier planificación estratégica su finalidad es asegurar que todos los procesos y mejoras implementadas conduzcan eficazmente hacia los objetivos estratégicos de la organización. En este contexto, la utilización de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) se convierte en la parte fundamental del sistema de control, permitiendo una evaluación objetiva y continua del desempeño en todas las áreas funcionales de la empresa.

A través de los indicadores, se quiere obtener una visión clara del progreso en tiempo real, identificar rápidamente áreas de mejora, y asegurar la alineación con las metas a largo plazo. Además, el Plan de Control facilita la toma de decisiones basada en datos, optimizando los recursos y maximizando la eficiencia operativa.

8.8.1 KPI de control, “Diseñar mejoras en los procesos”:

Planificación y ajustes:

Se establecerán reuniones mensuales con los equipos de bodega, fabrica y ventas para discutir los resultados y planificar los ajustes en caso de ser necesarios y generar mejoras en los procesos.

- Porcentaje de mejora en eficiencia tras implementación de pruebas piloto.

Formula: *Porcentaje de mejora eficiencia* : $\left(\frac{\text{Eficiencia actual} - \text{Eficiencia Inicial}}{\text{Eficiencia inicial}} \right) * 100$

Meta: Mejorar la eficiencia operativa en un 30% en 12 meses

Periodo de revisión y control: Mensualmente

Responsable: jefe de Fábrica – Gerencia Comercial

- Tiempo promedio de implementación de mejoras desde la fase de diseño hasta su aprobación.

Fórmula: *Tiempo promedio de implementación* : $\frac{\sum(\text{Tiempo de implementación de cada mejora})}{\text{Numero de mejoras implementadas}}$

Meta: Reducir el tiempo promedio de mejoras a menos de 3 meses

(en la actualidad implementar un proceso toma más de 6 meses)

Periodo de revisión y control: Trimestral

Responsable: jefe de Fábrica – Gerencia Comercial

8.8.2 Objetivo “Mejorar la Reputación” KPI de control:

Planificación:

Se Establecerán objetivos claros y cuantificables para cada KPI, como reducir las incidencias de calidad y mejorar la percepción de la marca en un porcentaje específico. Además de Desarrollo de estrategias de mejora que permitirán Identificar y planificar acciones estratégicas que puedan influir positivamente en estos KPI, incluyendo programas de mejora de calidad, campañas

de marketing que permitan cuantificar estas mejoras y estrategias de comunicación efectivas con el cliente.

- Número de incidencias de calidad reportadas por clientes.

Fórmula: Numero de incidencia reportada por cliente durante un trimestre

Meta: Reducir las incidencias de calidad en un 40% durante el próximo trimestre

Responsable: jefe Marketing – Gerente Comercial

Periodo de revisión y Control: Trimestral

- Promedio de incremento en percepción positiva de la marca a través de encuestas de satisfacción de clientes.

Herramienta: Encuesta de satisfacción con escala de 1 a 7: donde 1 es muy mala y 7 es muy buena

Categorías de respuestas: 1-3 Negativa, Neutral 4, 5-7 Positiva

Formulas: $\left(\frac{\text{Suma de puntaje por cada respuesta}}{\text{Numero total de respuestas}} \right) \text{ y } \left(\frac{\text{Suma de puntaje total de ecuestas respuesta}}{\text{Numero total de encuestas responddas}} \right)$

Meta: pasar de nota negativa o neutral a positiva en 1 año

Periodo de revisión y Control: Envíos mensuales

Responsable: jefe Marketing – Gerente Comercial

- Porcentaje de respuesta a las encuestas de satisfacción.

Formula: $\left(\frac{\text{Numero de encuesta respondidas}}{\text{Numero total encuestas enviadas}} \right) * 100$

Meta: alcanzar una taza de respuesta del 70% en un año

Periodo de revisión y Control: Envíos mensuales

Responsable: jefe Marketing

8.8.3 Objetivo “Recuperar y Retener Clientes”, KPI de control:

Planificación:

Se medirá el éxito de las iniciativas destinadas a reactivar clientes que han dejado de comprar o ya no tienen interacciones, con campañas específicas de marketing y ofertas personalizadas basadas en el análisis de comportamiento pasado para incentivar al cliente.

Además de revisar el impacto de todas las implementaciones generadas con el fin de retener y recuperar clientes inactivos.

- Número de clientes reactivados mensualmente.

Formula: Número de cliente inactivos recuperados en un mes

Meta: recuperar 5 clientes inactivos al mes por ejecutivo

Periodo de revisión y Control: Mensuales

Responsable: Ejecutivo Comercial

- Tasa de conversión de clientes inactivos a activos tras campañas de comunicación.

Formula: $\left(\frac{\text{Numero de clientes activados}}{\text{Numero total de clientes inactivos}} \right) * 100$

Meta: alcanzar una tasa de conversión del 15% mensual

Periodo de revisión y Control: Mensuales

Responsable: Ejecutivo Comercial – Gerencia Comercial

- Disminución en el número de devoluciones y reclamaciones después de la implementación de nuevas políticas.

Formula: $\left(\frac{\text{Cantidad de devoluciones anteriores} - \text{Cantidad de devoluciones actuales}}{\text{Cantidad de devoluciones anteriores}} \right) * 100$

Meta: Disminuir en un 25% las devoluciones o reclamos en 6 meses

Periodo de revisión y Control: Semestrales

Responsable: Ejecutivo Comercial – Gerencia Comercial

- Incremento en el tráfico orgánico al sitio web.

Formula: $\left(\frac{n^{\circ} \text{ visitas anteriores} - n^{\circ} \text{ visitas actuales}}{n^{\circ} \text{ visitas anteriores}} \right) * 100$

Meta: aumentar el tráfico orgánico web un 30% en 6 meses

Periodo de revisión y Control: Semestrales

Responsable: jefe de marketing

- Incremento en las Ventas con nueva línea de productos ecológicos.
-

Formula: $\left(\frac{\text{neto ventas anteriores} - \text{neto ventas actuales}}{\text{neto ventas anteriores}} \right) * 100$

Meta: aumentar en un 35 % las ventas en un año

Periodo de revisión y Control: anual

Responsable: Gerente Comercial

8.8.4 Objetivo “Reducir la Rotación del Personal”, KPI de control:

Planificación:

Se medirá la efectividad de las estrategias implementadas para mejorar la inducción, capacitación y satisfacción de los empleados con el fin de reducir la rotación del personal. Esto incluirá la mejora continua de los programas de inducción y capacitación, así como la revisión y ajuste de los sistemas de recompensas para asegurar que cumplan con las expectativas y necesidades del personal. Adicionalmente, se implementarán medidas para reducir el ausentismo y las tardanzas, enfocándose en mejorar el ambiente laboral y ofreciendo flexibilidad cuando sea posible.

A través de reuniones regulares con el departamento de recursos humanos, se evaluará la efectividad de las medidas implementadas basándose en los KPI's establecidos. Esto permitirá realizar ajustes oportunos en las estrategias de retención y satisfacción del personal. También se

revisarán los programas de inducción y formación para asegurar que se adecúan a las necesidades actuales y futuras de los empleados.

- Índice de satisfacción del empleado con respecto al sistema de recompensas.

Herramienta: Encuesta de satisfacción con escala de 1 a 7: donde 1 es muy mala y 7 es muy buena

Categorías de respuestas: 1-3 Negativa, Neutral 4, 5-7 Positiva

Formulas: *promedio* $\left(\frac{\sum \text{Puntaje de cada empleado}}{\text{número total de empleados encuestados}} \right)$

Meta: pasar de nota negativa a positiva en 1 año

Periodo de revisión y Control: Trimestral

Responsable: Recursos Humanos

- Disminución en tasa de ausentismo y tardanzas.

Formulas: *promedio* $\left(\frac{\text{Nº días trabajados o de tardanza}}{\text{Nº total días laborales}} \right)$

Meta: bajas en un 50% el ausentismo y tardanza en un año

Periodo de revisión y Control: anual

Responsable: Recursos Humanos

- Tiempo de permanencia promedio de los empleados post cambios

Formula: *Tiempo permanencia* $\left(\frac{\sum \text{permanencia en meses de cada empleado}}{\text{Nº total de empleados}} \right)$

Meta: incrementar el tiempo promedio de permanencia en un 30% en un año

Periodo de revisión y Control: anual

Responsable: Recursos Humanos y jefe de cada área

9. Conclusión

La implementación del plan estratégico desarrollado para BrandLatam Gift Corporate ofrece una serie de conclusiones significativas y recomendaciones críticas que permiten entender el estado actual de la empresa y las acciones necesarias para asegurar su crecimiento y sostenibilidad. Este plan no solo se enfoca en la reestructuración interna y en la mejora de procesos, sino también en cómo la empresa puede enfrentar y adaptarse a los cambios dinámicos del mercado del merchandising y regalos corporativos.

En primer lugar, la empresa debe reconocer la importancia de una misión, visión y valores bien definidos. La falta de estos elementos ha contribuido significativamente a la alta rotación de personal y a una cultura organizacional desmotivada y desorientada. Un enfoque claro y compartido sobre los objetivos y propósitos de la empresa no solo alinea a los empleados hacia un objetivo común, sino que también crea un sentido de pertenencia y compromiso. Esta alineación es crucial para mejorar la moral del equipo y reducir la rotación, lo cual es esencial para mantener la continuidad y calidad en la producción y servicios.

El análisis interno y externo realizado a través del plan estratégico destaca la necesidad urgente de mejorar la gestión operativa y la estructura organizacional de BrandLatam. La empresa ha demostrado una capacidad significativa en la producción y personalización de productos, pero la falta de procesos definidos y eficientes ha resultado en una insatisfacción generalizada de los clientes y una pérdida de oportunidades de mercado. La implementación de un sistema de control de calidad riguroso y la optimización de los procesos internos son pasos necesarios para asegurar que la empresa pueda cumplir con las expectativas del cliente y mejorar su reputación en el mercado.

Además, el plan estratégico subraya la necesidad de diversificar y estabilizar las fuentes de ingresos. La dependencia excesiva en ciertos productos y mercados ha dejado a BrandLatam vulnerable a fluctuaciones económicas y cambios en la demanda del consumidor. Diversificar la oferta de productos y explorar nuevas oportunidades de mercado puede proporcionar una base más estable y sostenible para el crecimiento a largo plazo. Esto incluye la inversión en tecnología y la adopción de prácticas sostenibles que no solo mejoren la eficiencia operativa, sino que también refuercen la imagen de la empresa como una entidad responsable y moderna.

El análisis PESTEL destaca cómo los factores externos, como las regulaciones gubernamentales y las tendencias económicas, pueden impactar significativamente a la empresa. La capacidad de BrandLatam para anticipar y adaptarse a estos cambios es crucial. Por ejemplo, la adopción de nuevas tecnologías y la innovación en productos pueden ofrecer una ventaja competitiva en un mercado cada vez más digital y orientado a la sostenibilidad. La empresa debe estar atenta a las oportunidades y amenazas que surgen de su entorno macroeconómico y ser proactiva en la formulación de estrategias que le permitan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes.

En términos de marketing y ventas, BrandLatam debe mejorar su enfoque en la satisfacción del cliente y la gestión de relaciones. El feedback constante de los clientes debe ser una herramienta para la mejora continua, permitiendo ajustar productos y servicios para satisfacer mejor las necesidades del mercado. El desarrollo de un sistema de CRM robusto y la formación de un equipo de ventas capacitado son esenciales para construir relaciones duraderas y leales con los clientes, lo que a su vez puede conducir a un aumento en las ventas y una mejor reputación en el mercado.

Por último, el plan estratégico enfatiza la importancia de la evaluación y el control continuo. El uso de indicadores clave de desempeño (KPI) permite a la empresa monitorear el progreso y realizar ajustes necesarios en tiempo real. Esto no solo asegura que las estrategias implementadas sean efectivas, sino que también permite a la empresa ser ágil y responder rápidamente a cualquier desviación de los objetivos planteados.

El plan estratégico para BrandLatam Gift Corporate no solo es una guía para la mejora operativa y organizacional, sino también un llamado a la acción para que la empresa adopte una postura más proactiva y adaptativa en un mercado en constante evolución. La reestructuración interna, la diversificación de productos, la adopción de nuevas tecnologías y la mejora en la gestión de relaciones con los clientes son aspectos cruciales que, si se implementan de manera efectiva, pueden transformar a BrandLatam en un líder en el mercado de regalos corporativos y merchandising. Este enfoque integral y crítico es esencial para asegurar el crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo de la empresa.

10. Bibliografía

Fred R. David (2003), Conceptos De Administración Estratégica, México: Pearson Educación.

Idalberto Chiavenato (2017), Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones, México: MCGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A de C.v.

Tamaño del mercado de bolsas de compras reutilizables, participación, informe de la industria 2028. (s. f.-b). <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/reusable-shopping-bag-market-106362>

Los 5 pasos del proceso de planificación estratégica. (2019b, octubre 2). <https://www.lucidchart.com/blog/es/5-pasos-del-proceso-de-planificacion-estrategica>

Lourdes Munch, Planeación Estratégica, El Rumbo Hacia el Éxito, (2011), México: Trillas

Human verification. (s. f.). <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Rotacion-de-personal-un-gasto-silencioso-que-afecta-a-todas-las-empresas-20210726-0100.html>

Slu, M. I. (2020, 26 mayo). ¿POR QUE ES IMPORTANTE EL ANALISIS DAFO? inter2000mecanizados. <https://www.inter2000mecanizados.com/post/por-que-es-importante-el-analisis-dafo#:~:text=Es%20una%20herramienta%20para%20conocer,incluso%20en%20nuestra%20vida%20privada.&text=Se%20considera%20que%20esta%20t%C3%A9cnica%20fue%20originalmente%20propuesta%20por%20Albert%20S>

Importancia de la misión y visión en la empresa | Crecer Factoring. (2018, 10 agosto). Crecer. <https://www.crecer.cl/importancia-mision-vision-empresas/>

Luco, A. (2023, 9 octubre). Importancia de la visión y misión de la empresa. Business Consulting SpA. <https://www.businessconsulting.cl/importancia-de-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Claudio, & Claudio. (2024, 18 enero). El auge de la industria del regalo corporativo | Revista Emprende. Revista Emprende |. <https://revistaemprende.cl/el-auge-de-la-industria-del-regalo-corporativo/>

López, J., & Maruyama, N. R. (2022, 12 abril). Regalos: descubre cuáles serán las tendencias de este año. Think With Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/tendencias-de-consumo/temporada-regalos-tendencias/>

Vitasek, K. (2023, 4 diciembre). Por qué los regalos corporativos son una gran forma de fortalecer los vínculos comerciales. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/por-regalos-corporativos-son-una-gran-forma-fortalecer-vinculos-comerciales-n44569>

Tema: La industria publicitaria en América Latina. (2024, 4 enero). Statista. <https://es.statista.com/temas/3657/industria-publicitaria-en-america-latina/#topicOverview>

Planificación estratégica 【 Misión y visión 】 . (s. f.). GURUX. <https://www.elgurux.com/mision-y-vision-de-una-empresa.html#:~:text=El%20surgimiento%20de%20las%20concepciones,de%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20empresas.>

Crúz, R. C. (2021, 29 enero). Valores estratégicos, misión y visión: base del plan estratégico • gestiopolis. Gestiopolis.com. Conocimiento En Negocios. <https://www.gestiopolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/>

Loyola, H. (2023, 24 febrero). Por qué los regalos corporativos son clave para el éxito de cualquier empresa. Qactus. <https://qactus.cl/blogs/el-qactaceo/por-que-los-regalos-corporativos-son-clave-para-el-exito-de-cualquier-empresa>

Modelo de Tom Lambert. (s. f.-b). Issuu. https://issuu.com/crumube82/docs/revista_sinergia/s/15507681

Ridge, B. V. (2024, 10 febrero). El Origen del Branding: Un Vistazo Histórico a su Desarrollo y Evolución. MEDIUM Multimedia Agencia de Marketing Digital. <https://www.mediummultimedia.com/disenio/donde-se-origino-el-branding/#:~:text=Los%20inicios%20del%20branding%20se,mercado%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20competitivo.>

Bustamante, E. G. (2023, 11 mayo). Qué es Merchandising: Significado, Definición y Ejemplos. <https://aulacm.com/que-es/merchandising-significado-definicion-ejemplos/>

Graffiti – blog. (s. f.). <https://www.graffitisoria.com/blog/>

regalos publicitarios personalizados. (s. f.). <https://regalospublicitariosya.com/blog/regalos-de-empresa-algunas-ideas-que-seguro-te-ayudaran-a-fidelizar/>

Roncancio, G. (2022, 5 octubre). Diferencia entre estrategia y planeación estratégica. Gestión Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/diferencia-entre-estrategia-y-planeacion-estrategica-chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgltclefindmkaj/https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/historicos-2004-1.pdf>

Martins, J. (2024, 4 febrero). Cómo redactar la visión de una empresa y ejemplos [2024] • Asana. Asana. <https://asana.com/es/resources/vision-statement>

Capacita, G. G. (2024, 3 enero). La Importancia de una Visión Clara en el Éxito Organizacional. <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-visi%C3%B3n-clara-en-el-%C3%A9xito-organizacional-yssue>

Valores de una empresa: qué son + ejemplos. (2024, 1 febrero). Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/>

Author, G. (2021, 18 mayo). Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa. Rock Content - ES. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>