

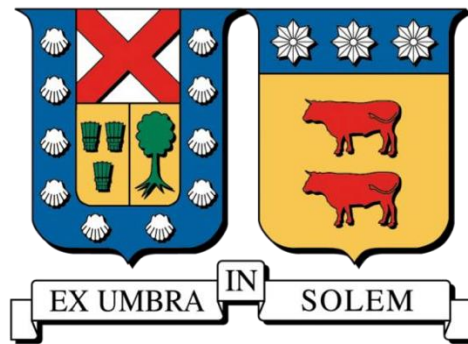


UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO
DE INGENIERÍA
COMERCIAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL – SANTIAGO - CHILE



DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MIPYME DIGITAL
DEDICADA A LA VENTA AL POR MENOR DE JUEGOS DE MESA
CASO APLICADO “CHILE BOARD GAMES”.

ARIEL IGNACIO LLANOS RODRÍGUEZ

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: JUAN TAPIA G.

PROFESOR CORREFERENTE: FRANCISCO LAGOS P.

SEPTIEMBRE 2023



Agradecimientos

Primeramente, quiero agradecer a toda mi familia, en especial a mi padre y a madre por acompañarme día a día, por estar ahí cuando más los necesité, por hacer posible que yo estudiase, y lo más importante, por hacerme quien soy y enseñarme todo lo que se, y también a mis hermanos, ya que ellos sin saberlo han sido una de las razones más importantes para seguir adelante cada día.

A su vez, me gustaría dar las gracias al profesor Juan Tapia por siempre estar ahí para mí, por acompañarme en los diversos cambios de temática en mi memoria, y por siempre tener la disposición de ser mi profesor guía aún habiendo pasado tanto tiempo, también quiero agradecer al profesor Francisco Lagos, ya que el fue la primera persona en quien pensé para tener un profesor acompañante por todo lo que me enseñó en sus clases, y aún habiendo pasado los años, me lo permitió y aceptó de la mejor forma.

Finalmente, quiero agradecer a mi grupo de amigos quienes me acompañaron en distinta medida a lo largo de los años de carrera, e hicieron más amena mi estadía en la universidad, junto con risas y alegrías, en especial a uno en concreto, ya que gracias a el pude volver a retomar mi trabajo, y siempre estuvo ahí para mí como un amigo y un hermano.

Infinitas gracias a todos.



Resumen ejecutivo

La presente memoria consiste en un estudio, análisis y posterior elaboración de una propuesta de planificación estratégica para una microempresa digital dedicada al rubro de Ventas al por mayor de productos culturales y recreativos en comercios especializados, específicamente, en la Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados.

El objetivo principal de este documento es el desarrollo de un plan estratégico para una empresa ya constituida, el cual pueda entregarle diferentes lineamientos para el crecimiento de la misma, junto con un modelo de negocios el cual buscará aumentar las ventas y por consiguiente las ganancias de la empresa en cuestión, y a su vez acrecentar el awareness de la sociedad e industria dentro de los consumidores actuales y potenciales del rubro.

Como lineamientos de la constitución del plan estratégico, se realizó un estudio de la situación actual y retroactiva de la sociedad, a través de un análisis externo e interno de la empresa y rubro específico, en pro de revisión y mejora de los factores y componentes actuales de la empresa, como son la misión, visión, objetivos en los diferentes plazos, entre otros. Continuamente, se utilizaron diferentes herramientas de análisis, planificación y gestión para la elaboración de la estrategia, dentro de estas herramientas se encuentran las siguientes; Análisis y Matriz FODA, para encontrar, desarrollar y mejorar las distintas aristas de la empresa; La fijación de objetivos estratégicos mediante un Balance Scorecard con el fin de plasmar y medir los diferentes KPI's de la operación, consecuentemente la construcción del plan de acción guía, y mayormente el plano estratégico correspondiente; Cuadro de Mando Integral o CMI, para realizar el seguimiento completo del plan realizado, junto con sus objetivos estratégicos, y el plan de acción a corto, medio y largo plazo de la empresa.



Tabla de contenido

1. Introducción.....	14
2. Identificación de la problemática:	16
2.1. Concepto de Globalización y PYMEs	16
2.2. Ecommerce y PYMEs Digitales en Chile.....	17
2.3. Comportamiento de compras En línea.....	18
2.4. Antecedentes de la empresa	19
2.5. Identificación del problema.	19
3. Objetivos	20
3.1. Objetivos General.....	20
3.2. Objetivos específicos.	20
4. Alcance	21
4.1. Rango de Alcance	21
4.2. Tipo de Alcance	21
5. Metodología.....	22
5.1. Recopilación de antecedentes.....	22
5.2. Elaboración de un Marco Teórico.....	22
5.2.1. Introducción de conceptos.....	22



5.2.2.	Identificación de herramientas para el proceso de planificación estratégica	22
5.3.	Diseño de Plan Estratégico.....	23
5.3.1.	Diseño de Modelo propuesto.....	23
5.3.2.	Propuesta y aplicación del Modelo.....	23
5.3.3.	Creación de Cuadro de Mando Integral (CMI)	23
5.3.4.	Seguimiento y cumplimiento de indicadores y objetivos.....	23
6.	<i>Marco teórico del estado del arte</i>	26
6.1.	Concepto de “MIPYME”	26
6.2.	Constitución de MIPYMEs.	26
6.3.	Persona Natural.....	26
6.4.	Microempresa Familiar (MEF)	27
6.5.	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L)	27
6.6.	Sociedades de Responsabilidad Limitada.....	28
6.7.	Sociedad por Acciones (S.p.A).	28
6.8.	Sociedad Anónima (S.A).....	28
6.9.	MIPYME con comercio Digital o MIPYMEs de E-commerce.....	29
6.10.	Antecedentes de MIPYMEs en Chile.	31
6.10.1.	Clasificación por nivel de Ventas.	32



6.10.2. Clasificación por cantidad de empleados	33
6.11. Antecedentes del Rubro.	36
6.11.1. Antecedentes Sub-rubro	36
6.11.2. Antecedentes Actividad Económica.....	43
6.12. Antecedentes de la Empresa	50
6.13. Marco Teórico	53
6.13.1. La estrategia.....	53
6.13.2. Planificación Estratégica	54
6.13.3. Beneficios (o Ventajas y Dificultades) para una Planificación estratégica.....	55
6.13.4. Dificultades o Limitaciones de la Planificación Estratégica.....	57
6.13.5. Metodología para una Planificación Estratégica.....	59
6.13.6. Misión.....	61
6.13.7. Visión.....	62
6.13.8. Análisis ambiental	63
Análisis Externo	63
Análisis PEST	63
5 Fuerzas De Porter:	65
Análisis Interno	67



Cadena de Valor	67
Análisis VRIO	69
6.13.9. Objetivos a Largo Plazo	70
6.13.10. Análisis FODA Y Matriz FODA	71
Análisis FODA	71
Matriz FODA.....	72
6.13.11. Modelo de Negocio	74
Propuesta de Valor	74
Modelo CANVAS (Business Model CANVAS – BMC).....	76
Beneficios y Desventajas del Modelo CANVA.....	77
6.13.12. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC).....	78
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	81
Definición Objetivos Estratégicos	82
Mapa Estratégico.....	84
Ventajas y Desventajas del Cuadro de Mando Integral.....	87
Factores Claves del Éxito y KPI´s	88
Plan de Acción	91
7. Desarrollo Plan Estratégico	92



7.1.	Análisis Externo	92
7.1.1.	Análisis PEST	¡Error! Marcador no definido.
7.1.2.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	92
7.2.	Análisis Interno	108
7.2.1.	Cadena de Valor	108
7.2.2.	Análisis VRIO	111
7.3.	Análisis FODA	113
7.4.	Matriz FODA.....	114
8.	<i>Proposición del Plan Estratégico</i>	<i>116</i>
8.1.	Propuesta de Misión, Visión y Valores.....	116
8.1.1.	Misión.....	116
8.1.2.	Visión.....	116
8.1.3.	Valores.....	116
8.2.	Modelo de Negocios	118
8.2.1.	Mapa de Valor	118
8.2.2.	Modelo Negocios – Lienzo CANVAS	118
8.3.	Establecimiento de Estrategias y Objetivos Estratégicos	122
8.3.1.	Perspectivas	122



8.3.2.	Definición de Objetivos Estratégicos	124
8.3.3.	Mapa Estratégico.....	125
8.3.4.	Factores Claves del Éxito.....	126
8.3.5.	Indicadores Claves de Rendimiento (KPI's)	127
8.4.	Plan de Acción	134
8.4.1.	Acciones Corto y Mediano Plazo	134
8.4.2.	Acciones Largo Plazo.....	138
8.5.	Cuadro de Integral	139
8.5.1.	Responsables	140
9.	<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	142
	<i>Bibliografía</i>	145



Tabla de Ilustraciones.

<i>Figura 5. 1 Esquema de Metodología a desarrollar.</i>	<i>25</i>
<i>Figura 6.1 Tabla de clasificación de Empresas por Nivel de Ventas.</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6.2 Tabla de clasificación de Empresas por Cantidad de Empleados.</i>	<i>34</i>
<i>Figura 6.3 Cuadro resumen de ventas de MIPYMEs por tramos.</i>	<i>35</i>
<i>Figura 6.4 Gráfico de Ventas de las empresas del Sub-Rubro en UF.</i>	<i>38</i>
<i>Figura 6.5 Gráfico de Marketshare de las ventas anuales del Sub-Rubro en UF.</i>	<i>40</i>
<i>Figura 6.6. Gráfico de Cantidad de empresas existentes en el Sub-Rubro.</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6.7 Gráfico de Marketshare de la Cantidad de empresas del Sub-Rubro.</i>	<i>42</i>
<i>Figura 6.8 Gráfico de Ventas de empresas de la actividad económica en UF.</i>	<i>45</i>
<i>Figura 6.9 Marketshare de Cantidad de empresas del actividad económica.</i>	<i>47</i>
<i>Figura 6.10 Gráfico de Marketshare de ventas anuales de actividad económica UF.</i>	<i>48</i>
<i>Figura 6.11 Marketshare de Cantidad de empresas del actividad económica.</i>	<i>49</i>
<i>Figura 6.12 Ventas Historicas Totales por Mes (CLP)</i>	<i>52</i>
<i>Figura 6.13 Cantidad de Ventas Totales por Regiones.</i>	<i>53</i>
<i>Figura 6.14 Ejemplo 1 – Metodología para Planificación Estratégica.</i>	<i>60</i>
<i>Figura 6.15 Ejemplo 2 – Metodología para Planificación Estratégica.</i>	<i>61</i>
<i>Figura 6.16 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter.</i>	<i>66</i>



<i>Figura 6.17 Cadena de valor</i>	68
<i>Figura 6.18 Matriz de Análisis VRIO</i>	69
<i>Figura 6.19 Matriz FODA</i>	73
<i>Figura 6.20 Propuesta de Valor CANVAS</i>	75
<i>Figura 6.21 Modelo de Negocio CANVAS</i>	77
<i>Figura 6.22 Ejemplo 1 de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)</i>	80
<i>Figura 6.25 Ejemplo 2 de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)</i>	81
<i>Figura 6.26 Ejemplo 1 de Mapa Estratégico de Cuadro de Mando Integral</i>	85
<i>Figura 6.27 Ejemplo 2 de Mapa Estratégico de Cuadro de Mando Integral</i>	86
<i>Figura 6.28 Tabla de Factores claves de éxito generales</i>	89
<i>Figura 6.29 Guía paso a paso para implementación de BSC</i>	91
<i>Figura 7.1 Análisis VRIO sobre Adquisición de productos y Proceso de Importación</i>	112
<i>Figura 7.2 Análisis VRIO sobre los Recursos tecnológicos y Conocimiento asociado</i>	112
<i>Figura 7.3 Análisis VRIO sobre el conocimiento del rubo</i>	113
<i>Figura 7.4 Matriz FODA</i>	115
<i>Figura 8.1 Ciclo de Valores</i>	117
<i>Figura 8.2 Modelo Negocio – Lienzo Canvas</i>	122



<i>Figura 8.3 Mapa Estratégico Chile Board Games.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 8.4 Factores Claves del Éxito.....</i>	<i>126</i>
<i>Figura 8.5 KPI – Aumentar Rentabilidad de la Empresa.....</i>	<i>127</i>
<i>Figura 8.6 KPI – Aumentar Ventas</i>	<i>127</i>
<i>Figura 8.7 KPI – Costos Operacionales</i>	<i>128</i>
<i>Figura 8.8 KPI – Tasa de Retención del Cliente.....</i>	<i>128</i>
<i>Figura 8.9 KPI – Encuestas al Cliente.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 8.10 KPI – Satisfacción del Cliente.....</i>	<i>129</i>
<i>Figura 8.11 KPI – Aumentar Variedad de Productos Ofrecidos al Cliente</i>	<i>130</i>
<i>Figura 8.12 KPI – Disminuir CPC</i>	<i>130</i>
<i>Figura 8.13 KPI – Videos y Publicaciones Semanales</i>	<i>131</i>
<i>Figura 8.14 KPI – Tasa de Engagement.....</i>	<i>131</i>
<i>Figura 8.15 KPI – Abandono de carrito de compras</i>	<i>132</i>
<i>Figura 8.16 KPI – Optimizar CTR de mailing (% de clics)</i>	<i>132</i>
<i>Figura 8.17 KPI – Capacitaciones Empresarial</i>	<i>133</i>
<i>Figura 8.18 KPI – Adquisición y/o utilización de herramientas de gestión y extensiones para Pagina Web</i>	<i>133</i>
<i>Figura 8.19 KPI – Cantidad de trabajadores.....</i>	<i>134</i>
<i>Figura 8.20 Tabla de Plan de acción a corto y medio plazo.</i>	<i>137</i>
<i>Figura 8.21 Tabla de Plan de acción a largo plazo</i>	<i>139</i>



Figura 8.22 Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard (BSC) de Chile Board Games..... 140



1. Introducción

Es un hecho que las pequeñas y medianas empresas se enfrentan constantemente a desafíos tanto internos como externos, en el primero concepto, se presentan diversos problemas en las diferentes áreas que posee el desarrollar una empresa en una industria, y cuando esta es competitiva, la correcta gestión y utilización de los recursos, ya sean pocos o vastos, se vuelve un factor excesivamente relevante para surgir dentro de la misma, sacar a flote la empresa, y no fracasar en el intento. Es por esto que todo tipo de ayuda, apoyo o beneficio, que puedan obtener este tipo de empresas, ya sea monetario o intelectual, es fuertemente favorable para el desarrollo de la empresa, y puede marcar la diferencia entre una nueva empresa competitiva la cual aporte al desarrollo y crecimiento del país; dígase creación de nuevos empleos, entrega de mayor oferta de productos/bienes para los consumidores, crecimiento del PIB, entre otros factores, o en contraparte, un rotundo fracaso que aportaría negativamente a los conceptos y variables previamente mencionados.

En el caso aplicado de las MIPYMEs chilenas, la planificación estratégica es fundamental ya que es la macro-herramienta que se utiliza para establecer los objetivos y metas de la organización, así como para determinar los recursos y acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar esos hitos.

Sin una planificación estratégica efectiva, una empresa no tiene dirección ni propósito claro, lo que puede llevar a una falta de enfoque, ineficiencias y pérdida de oportunidades. La planificación estratégica permite a una empresa estar preparada para enfrentar los desafíos del mercado y tomar decisiones más certeras en pro del crecimiento y la supervivencia a largo plazo del negocio. También es esencial para la priorización de recursos, para poder medir el éxito y progreso de la



empresa a lo largo del tiempo. En resumen, una planificación estratégica bien elaborada es clave para el crecimiento y posterior éxito empresarial.

Finalmente cabe destacar que a día de la elaboración de este documento, la PYME en cuestión funciona bajo la modalidad digital, por lo que las herramientas desarrolladas y los diferentes análisis, tanto externos como internos, comprenderán este tipo de empresa como la base sobre lo cual se desarrollará la planificación estratégica.



2. Identificación de la problemática:

2.1. Concepto de Globalización y PYMEs.

La globalización es un hecho, algunos consideran que es un proceso beneficioso, mientras otros lo ven con hostilidad, pero lo único claro es que este suceso está ocurriendo, y todo el mundo está siendo afectado, ya sea en mayor o menor medida. Dentro de este amplio término, se presenta un concepto llamado digitalización, estos términos están fuertemente ligados, y cada vez toman mayor protagonismo en la sociedad actual. Como se indicó previamente, la digitalización ha afectado directamente a todo el mundo, y dentro de este, a la mayoría de los agentes que funcionan dentro de la sociedad, como lo son; mercados, industrias, instituciones, grandes empresas, pymes, personas naturales, entre otras.

Ya habiendo explicado la co-existencia de estos términos, surge un nuevo concepto, la digitalización de las empresas, un proceso que consiste en la integración de las nuevas tecnologías en todas las áreas de una empresa para cambiar su forma de funcionar, donde se deben adaptar gran parte de los procesos que incurren las organizaciones empresariales actuales, afectando fuertemente al funcionamiento y desarrollo de estas, lo cual ha presentado un claro reto a las empresas, digitalizar una empresa conlleva tanto desafíos tecnológicos como humanos (Sánchez, Á., 2020).

Uno de los agentes mencionados, alude a las empresas, específicamente a las pequeñas y medianas. Este tipo de empresas desempeñan un papel relevante en la economía chilena, pues generan más del 70% de los nuevos empleos en el país y su aporte al PIB supera el 60%.



2.2. Ecommerce y PYMEs Digitales en Chile.

El comercio electrónico -también conocido como eCommerce, comercio por Internet o comercio en línea- consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de internet, tales como redes sociales y otras páginas web, dentro de este tipo de clasificación, y al igual que en la modalidad de compra y venta física, podemos encontrar la segmentación de; Micro; Pequeña; Mediana y Grande Empresa.

Las pequeñas y medianas empresas digitales, conocidas como pymes digitales, desempeñan un papel cada vez más importante en el contexto empresarial de Chile. Las cifras de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) inmediatamente anteriores al estallido social del 18 de octubre, mostraban que en el país hay más de 9.200 empresas de comercio electrónico, que emplean a 120 mil trabajadores, con ventas estimadas de US\$ 4.500 millones al tercer trimestre de 2019, lo cual ha incrementado de forma masiva, dada la posterior pandemia COVID-19.

Según estudios, la transformación digital se ha acelerado en estas empresas, especialmente debido a la pandemia de COVID-19. La adopción de tecnología y la digitalización de procesos se han convertido en prioridades para muchas pymes chilenas.

Según el Ministerio de Economía de Chile, alrededor del 70% de las pymes en Chile se han incorporado al mundo de la digitalización. Los sectores más digitalizados en el ámbito de las pymes chilenas son el comercio al por mayor y al por menor (que es donde situamos la empresa a tratar en cuestión), la industria manufacturera y el turismo. Estas cifras reflejan la importancia creciente de las pymes digitales en la economía chilena.



Según destaca George Lever, director del Centro de Economía Digital de la CCS, “la economía digital ya alcanza ventas anuales por US\$ 60 mil millones en nuestro país y penetra a gran velocidad en todos los sectores de actividad. El eCommerce B2C crece 10 veces más rápido que el resto de la economía y 12 millones de personas toman decisiones de compra basadas en Internet. Los nuevos modelos de negocios desplegados a partir de innovación digital se propagan rápidamente, por lo que todas las empresas deben entender la forma en que su mercado está transformándose”.

2.3. Comportamiento de compras En línea.

En base a un análisis del CSS, el 68% de los sitios chilenos de eCommerce tiene tienda física, el 69% tiene botón de compra en Facebook, el 58% tiene pickup (otra tendencia, con un 40% de los pedidos que se entregan de esta forma), 54% mobile commerce, 39% tiene Marketplace y 31% es una marca que vende directo. Solo el 12% tiene chatbot o asistente virtual. El tiempo promedio de entrega de los productos es de 7,5 días, bajando el promedio de 2018, de 9,7 días. Los chilenos tienden a realizar una compra online mayormente a través de ofertas, promociones y/o descuentos, primeramente, en el desglose territorial de las ventas digitales, nos encontramos con el principal driver, que indican los consumidores, equivalente a que un 22% de las transacciones son realizadas en Santiago y 24% en regiones. En segundo lugar figura el ahorro de tiempo, seguido de la comodidad y la posibilidad de comprar a cualquier hora y desde cualquier lugar. Una publicidad atractiva figura muy por detrás como driver de la compra online, con solo un 2%.



2.4. Antecedentes de la empresa

Chile Board Games nace a mediados del año 2019 y llega a cubrir una creciente demanda de ocio en un mercado poco atrevido. Surge como un emprendimiento que busca acercar una diversa gama de juegos de mesa a los hogares de todo Chile, bajo la modalidad de venta Online a través de un sitio Web. La empresa consta de 2 trabajadores; El fundador y Gerente General de la sociedad, quien es responsable de la definición de objetivos, metas y logros de la organización, y responsable de la toma de decisiones estratégicas, administrativas y organizacionales, mientras que el segundo trabajador corresponde al representante legal de la compañía, y encargado de la gestión de procesos y de la elaboración de complementos para los productos principales de la empresa.

2.5. Identificación del problema.

En base a los antecedentes mencionados previamente, se denota la existencia de una micro empresa inserta en el rubro de venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados, esta empresa, ha mostrado una volatilidad en las ventas, la cual denoto un gran crecimiento en ventas e ingresos, seguido de una disminución constante en las mismas, por lo que se buscará analizar los factores responsables de este abrupto cambio y así generar un plan estratégico específico, apuntando a romper y mejorar las falencias y debilidades de la compañía, mientras paralelamente se fortalecen las ventajas competitivas y se entrega un valor agregado a los productos con respecto a la competencia, esto con la finalidad de que la empresa se mantenga a flote, y posteriormente se posicione como una empresa destacada dentro del rubro.



3. Objetivos

3.1. Objetivos General

Elaborar un plan estratégico para la empresa Chile Board Games (ya constituida), junto a un modelo de negocios ajustado, los cuales puedan entregar diferentes lineamientos a sus responsables para el crecimiento de la compañía, con la finalidad de aumentar las ventas y por consiguiente las ganancias de la empresa en cuestión.

3.2. Objetivos específicos.

- Identificar y analizar la situación actual de la empresa, evaluar las estrategias actuales utilizadas por la empresa para las distintas aristas empresariales, e identificar los principales competidores de la compañía.
- Identificar modelos/planes/metodologías existentes para la planificación y gestión estratégica empresarial y analizar su reemplazo o mejoría dentro del plan estratégico a elaborar.
- Crear un Cuadro de mando integral (CMI) ajustado y óptimo para la empresa, que permita medir el desempeño de las diversas estrategias y acciones en base a KPI's específicos para la compañía.
- Evaluar la implementación del Balanced Scorecard en la empresa, mediante una propuesta de seguimiento y plan de acciones acordes a los objetivos propuestos a los diferentes plazos (corto, mediano, y largo)



4. Alcance

4.1. Rango de Alcance

El presente escrito comprenderá un análisis de las MIPYMEs tanto digitales, como físicas-digitales que dedican la mayor parte de sus ventas a la venta de juegos de mesa no electrónicos, esto dentro del rubro *“Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”*, específicamente, la actividad económica 476400, correspondiente a la *Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados*. En este punto es importante destacar que la actividad económica 476400 no comprende únicamente la venta de juegos de mesa, sino que incluye la venta de juegos electrónicos y juguetes de todo tipo de material, es importante tener presente este último, dado que es en esa sub categoría donde se encuentra la mayor parte de las ventas y transacciones del rubro. Dado a que no existe una apertura mayor en el filtro de este rubro, no podemos obtener la información tan precisa ni ajustada a la actividad económica.

Geográficamente, se analizarán las empresas y consumidores a lo largo de todo el territorio chileno, comprendiendo todas las regiones de la nación

4.2. Tipo de Alcance

El tipo de alcance de este escrito presenta un tipo de alcance descriptivo-explicativo, dado que se realizará una búsqueda, recopilación y posterior análisis de diversas herramientas, metodologías, trabajos, y soluciones propuestas tanto dentro como fuera del país, buscando crear la propuesta estratégica más eficiente identificando todas las variables y factores tanto externos como internos, que pueden ser de útil uso para el trabajo y así posteriormente para la empresa, provocando un impacto positivo, fructífero y sostenible a lo largo del tiempo para la misma.



5. Metodología

En este apartado, se indicarán la ruta a seguir para la creación de la propuesta de plan estratégico, junto con la consecución de los diferentes objetivos específicos previamente indicados.

5.1. Recopilación de antecedentes.

En primera instancia se reunirá toda la información referente al contexto actual en que se encuentra inserta la organización y el rubro sobre el cual se desempeña, a su vez se analizarán los factores internos de la empresa en la situación actual a la que se desarrolla el escrito, para así formular una evaluación correcta y acorde a la organización y desarrollo actual de la misma, con el fin de elaborar un posterior plan estratégico eficiente.

5.2. Elaboración de un Marco Teórico.

5.2.1. Introducción de conceptos.

A sabiendas del contexto actual del rubro y de la empresa en cuestión, se expondrán los conceptos y definiciones generales relacionados a la estrategia y la planificación.

5.2.2. Identificación de herramientas para el proceso de planificación estratégica.

Continuado con el marco teórico, se presentarán las herramientas que se utilizarán para generar el plan estratégico, paralelamente, se denotará la utilidad de cada una de estas, y sus respectivas funciones dentro del desarrollo de la planificación.



5.3. Diseño de Plan Estratégico.

5.3.1. Diseño de Modelo propuesto.

En base a las herramientas y conceptos mencionados previamente, habiendo analizado los distintos antecedentes, tanto exógenos como endógenos, se creará el modelo estratégico, el cual culminará con la elaboración del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard al modelo o plan.

5.3.2. Propuesta y aplicación del Modelo.

Ya habiendo creado el modelo previamente propuesto, en base a los antecedentes y situación actual de la empresa, se aplicará el mismo con la finalidad de servir como una planificación estratégica a corto mediano y largo plazo, sirviendo de Road Map para la organización en cuestión.

5.3.3. Creación de Cuadro de Mando Integral (CMI)

Finalmente se efectuará un Cuadro de Mando (Balanced Scorecard) y sus perspectivas, destacando la importancia y relevancia de la elaboración y aplicación de un CMI en una organización, para posteriormente aplicarlo a la empresa estudiada en cuestión, consecutivamente, se estudiarán y expondrán los principales indicadores de desempeño (KPI's) y factores de éxito según cada perspectiva para la sostenibilidad futura de la empresa de forma eficiente.

5.3.4. Seguimiento y cumplimiento de indicadores y objetivos.

Finalmente, ya indicados los KPI's junto a un sistema de consecución de objetivos propuestos en el CMI para los sostenedores de la empresa, en pro de llevar a cabo un cumplimiento eficiente del modelo estratégico y un logro óptimo de los objetivos e indicadores de desempeño y éxito presentados, con el objetivo de



direccionar a la empresa hacia un desarrollo sostenible y creciente a lo largo del tiempo.

Esta metodología se dividirá en diferentes acciones para lograr un desarrollo eficiente del escrito y posterior creación del plan estratégico, estas acciones se dispondrán en un esquema, el cual se presenta en a continuación de forma gráfica en la *figura 5.1*:



Acción	Descripción de Actividades
Acción N°1	<ul style="list-style-type: none">• Recopilación de antecedentes.<ul style="list-style-type: none">• Análisis del rubro.• Recopilación de antecedentes de empresa.• Identificación de la problemática.
Acción N°2	<ul style="list-style-type: none">• Creación de Marco Teórico:<ul style="list-style-type: none">• Introducción de conceptos:• Identificación de herramientas para el proceso de planificación estratégica.<ul style="list-style-type: none">• Definición de herramientas para análisis externos e internos.
Acción N°3	<ul style="list-style-type: none">• Análisis Externo:<ul style="list-style-type: none">• Creación de Análisis PEST.• Creación de Análisis de Cinco fuerzas de Porter.• Análisis interno:<ul style="list-style-type: none">• Creación de Cadena de Valor.• Creación de Análisis VRIO.• Creación de Análisis FODA.
Acción N°4	<ul style="list-style-type: none">• Creación -o mejora- de misión, visión y valores de la empresa.• Definición de objetivos estratégicos.• Creación de Modelo CANVAS.• Elaboración de Matriz FODA.
Acción N°5	<ul style="list-style-type: none">• Definición de KPI's.• Definición de metas (Medibles).• Elaboración de Plan de acción a corto, mediano y largo plazo.• Creación de Cuadro de Mando Integral (CMI).• Designación de responsables e implementación de sistema de control de Cuadro de Mando Integral (CMI).<small>micro</small>

Figura 5.1 Esquema de Metodología a desarrollar.

(Fuente: Elaboración propia).



6. Marco teórico del estado del arte

6.1. Concepto de “MIPYME”

En Chile, la definición de MYPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) se encuentra establecida en la Ley 20.416 del Congreso Nacional de Chile. Según esta ley, se considera MYPYME a las empresas de menor tamaño, incluyendo las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas (MIPYMEs).

En Chile, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs), representan una realidad económica y social, fuertemente relevante, ya que representan el mayor número de empresas dentro del país, generan la mayor proporción del empleo y contribuyen a la innovación, crecimiento y a la reducción de la pobreza. En base a un estudio, según (Molina J, 2021) En Chile aproximadamente el 99% de las empresas del país, y concentran alrededor del 65% de los empleos formales.

6.2. Constitución de MIPYMEs.

Las posibilidades de constitución como empresa “MIPYME” son diversas, a continuación, se describen cada una de ellas, según información proveniente de Servicio de Impuestos Internos (SII) (2019), se presentan las diferentes formas de constituir una empresa.

6.3. Persona Natural

Corresponde a la forma más simple de constitución de una MIPYME. Desde el punto de vista del patrimonio este tipo de empresas responde con todo el patrimonio de la persona natural.



6.4. Microempresa Familiar (MEF)

La microempresa familiar es una empresa, perteneciente a una o más personas naturales que residan en la casa habitación, que puede desarrollar labores profesionales, oficios, industria, artesanía, o cualquier otra actividad ya sea de prestación de servicios o de producción de bienes, excluidas aquellas peligrosas, contaminantes o molestas.

Microempresas familiares y emprendedores que cumplan los siguientes requisitos:

- Estar inscritos como Microempresa Familiar en el registro municipal correspondiente.
- Ejercer la actividad económica que constituye su giro en la casa-habitación.
- Que la persona que desarrolle la actividad sea legítima ocupante de la vivienda familiar (casa propia, arrendada, cedida) y que en ella no trabajen más de cinco personas extrañas a la familia.
- Poseer un capital inicial efectivo, sin considerar el valor del inmueble en que funciona, que no exceda las 1.000 Unidades de Fomento (UF).

Desde el punto de vista del patrimonio, este tipo de empresas responde con todo el patrimonio de la persona natural.

6.5. Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L)

Toda persona natural se encuentra autorizada para el establecimiento de empresas individuales de responsabilidad limitada. De esta manera, cabe destacar en primer lugar que sólo las personas naturales, y no las jurídicas, pueden constituir tales empresas.



Las empresas individuales de responsabilidad limitada (E.I.R.L.) son personas jurídicas, con patrimonio propio, distinto al del titular, siempre de carácter comercial y están sometidas a las normas del Código de Comercio cualquiera que sea su objeto; pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por la ley a las sociedades anónimas (Art. 2° Ley N° 19.857).

6.6. Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Este tipo de empresas está constituido por varias personas naturales o personas naturales y jurídicas.

Esta última forma de constitución es la más común entre las empresas grandes y pymes, sin importar la modalidad que estas tomen, es decir, ya sea de forma presencial y física, o de modo digital.

6.7. Sociedad por Acciones (S.p.A).

Sociedad por acciones SpA, es un tipo de organización forma por una o más personas naturales o jurídicas (socios) con patrimonio propio, este tipo de sociedad desempeña actividades de carácter netamente comercial.

6.8. Sociedad Anónima (S.A).

La sociedad anónima es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo en común, proveniente de accionistas, este tipo de organización está administrado por un directorio escogido específicamente.

- **Abierta:** Una sociedad anónima abierta es aquella que realiza una oferta pública de sus acciones en conformidad a la Ley de Mercado de Valores ; tienen 500 o más accionistas o bien, las que a lo menos, el 10% de su capital suscrito pertenece a un mínimo de cien accionistas.



- **Cerrada:** Aquellas no comprendidas en la definición de abiertas, sin perjuicio de que voluntariamente puedan sujetarse a las normas que rigen a las sociedades anónimas abiertas.

6.9. MIPYME con comercio Digital o MIPYMEs de E-commerce.

Definimos la transformación digital como la integración de la tecnología digital en todas las áreas de una empresa, lo que produce cambios fundamentales en la forma en que operan las empresas y en la forma en que entregan valor a los clientes.

“La transformación digital ha comenzado y muchas empresas y se está llevando a cabo en un proceso que será de vital importancia para el futuro de las mismas; pero no es sólo tecnología la transformación digital, ya que si bien el despliegue de las nuevas tecnologías es indispensable, son sólo un ingrediente, pero no el sujeto, ni el objeto del cambio” (Delgado, 2016).

Una empresa puede asumir la transformación digital por varias razones. Pero, por mucho, la razón más importante es que tienen que hacerlo, porque es un problema de supervivencia. Los directivos observan su entorno externo y ven que muchas empresas se transforman y comienzan a tomar ventaja. Sin embargo, en nuestro país, está claro que la falta de entendimiento de este concepto es, probablemente, la principal razón por la que las empresas no arrancan con este proceso y la misma por la cual aquellas que han arrancado, no logran triunfar o siquiera salir adelante.

Según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2019), En base a los antecedentes de las empresas, mientras que el 19% de las grandes empresas



chilenas tienen una antigüedad de más de 27 años, el 18.4% de las microempresas y 15.2% de las pymes tienen entre 0 y 5 años.

Además del acceso al financiamiento, la digitalización se encuentra entre los mayores desafíos para las MIPYMEs. Adaptarse a la realidad del mercado pasa por implementar herramientas digitales y tecnológicas. Sin embargo, la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-5), revela que solo el 40% de las pequeñas empresas tiene página web y apenas el 6% realiza ventas a través de Internet.

A su vez, gracias a la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-5), se pueden obtener los siguientes datos con respecto a las empresas chilenas:

- Los rubros que concentran el mayor número de empresas son: comercio (34,3%) (en este rubro se sitúa la empresa de estudio), manufactura (10,6%) y transporte (10,1%)
- Existen importantes diferencias de acuerdo al tamaño de las empresas: las grandes reúnen el 3,1% del universo estudiado y emplean al 56,3% del total de trabajadores. Las PYMEs representan el 52,5% del total de empresas y emplean al 38,7% de los trabajadores. En tanto, en las Microempresas estos porcentajes alcanzan 44,4% y 5%, respectivamente.
- En base a la exportación durante 2017, 16,8% de las pymes y un 1,3% de las microempresas efectuó esta operación.
- En relación a las características de funcionamiento de las empresas, la encuesta muestra que el 72,7% de los puestos de gerencia son ocupados por una persona que además participa en la propiedad de la empresa y que sólo en el 28,3% de los casos estas labores son ejercidas por mujeres.
- Las fuentes de financiamiento más relevantes entre las empresas durante 2017 fueron desde recursos propios (45,5%), bancos (41,7%) y sus respectivos proveedores (34,4%).



- Si bien, sólo un 23,3% empresas señala haber solicitado un crédito durante 2017, la mayor parte ellas obtuvo una respuesta favorable de parte de la institución a la que acudió (84,4%).
- En relación a la dinámica de trabajadores dentro de las empresas, los resultados indican que, durante 2017, el 31,8% contrató nuevo personal y el 32,6% terminó su relación contractual con al menos un trabajador.
- La comparación de las empresas del panel arroja lo siguiente:
- El 1,3% que no exportaban el 2015, lo hicieron durante el 2017; mientras que 34,5% de las empresas que sí exportaron durante el 2015, no realizaron exportaciones de bienes y/o servicios durante 2017.
- El 10,7% de los puestos gerenciales que en el 2015 sí tenían participación en la propiedad de la empresa, pierden dicha característica en el 2017.
- El 9,3% no solicitó ningún crédito durante el 2015, pero si lo hizo en el 2017. Mientras que, el 13,3% de las empresas ha solicitado algún tipo de crédito en ambos períodos de tiempo. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019)

Los puntos entregados recientemente, indican los dolores que poseen las pymes dedicadas al comercio digital o pymes de e-commerce. Es por esto que la existencia de un plan estratégico es fundamental para la subsistencia y supervivencia de las MIPYMEs dentro del territorio chileno.

6.10. Antecedentes de MIPYMEs en Chile.

El ente regulador y fiscalizador principal de Chile, Servicio de Impuesto Internos de Chile (SII) presenta diferentes clasificaciones, en las cuales se pueden distribuir las empresas, para este en particular, se expondrán clasificaciones de empresas por tamaño, a su vez, estas se pueden volver a clasificar en 2 variables que comprenden un factor importante de las empresas, siendo el primero, el nivel de ventas, y segundo, la cantidad de empleados de la organización.



6.10.1. Clasificación por nivel de Ventas.

Nivel de Ventas: Para este caso en específico, se utilizará la segmentación de 5 tramos propuesta por el mismo Servicio de Impuestos Internos (SII):

- SIN VENTAS: Corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas; a una empresa contribuyente la cual no presente ventas.
- Microempresa: Monto de ventas desde 0,01 UF hasta 2.400 UF (inclusive).
- Pequeña Empresa: Monto de ventas desde 2.400,01 UF hasta 25.000 UF (inclusive).
- Mediana Empresa: Monto de ventas desde 25.000,01 UF hasta 100.000 UF (inclusive).
- Gran Empresa: Monto de ventas superiores a 100.000 UF. (Servicio de Impuestos Internos (SII), 2021)

Se presenta un cuadro a modo de representación gráfica de estos rangos de clasificaciones en la *figura 6.1*.



Clasificación de Empresas por Nivel de Ventas.

Sin Ventas	No posee información tributaria
Microempresa	[0,01 UF – 2.400 UF]
Pequeña Empresa	[2.400,01 UF – 25.000 UF]
Mediana Empresa	[25.000,01 UF – 100.000 UF]
Gran Empresa	[+100.000,01 UF [

Figura 6.1 Tabla de clasificación de Empresas por Nivel de Ventas.

(Fuente: Elaboración Propia según información de SII).

6.10.2. Clasificación por cantidad de empleados.

Cantidad de Empleados: Refiere a la cantidad de recursos humanos dedicados a la contribución de la empresa.

- Microempresa: Desde 0 hasta 9 empleados.
- Pequeña Empresa: Desde 10 hasta 49 empleados.
- Mediana Empresa: Desde 50 hasta 199 empleados.
- Gran Empresa: 200 o más empleados. (Servicio de Impuestos Internos (SII), 2021)



Se presenta un cuadro a modo de representación gráfica de estos rangos de clasificaciones en la *figura 6.2*.

Clasificación de Empresas por Cantidad de Empleados.

Microempresa	[0 – 9 Empleados]
Pequeña Empresa	[10 – 49 Empleados]
Mediana Empresa	[50 – 99 Empleados]
Gran Empresa	[+100 Empleados [

Figura 6.2 Tabla de clasificación de Empresas por Cantidad de Empleados.

(Fuente: Elaboración Propia según información de SII).



Ya presentada la información relativa a las formas de clasificación de las MIPYMEs, resulta relevante presentar las ventas de este tipo de empresas, las cuales son enunciadas en el siguiente cuadro resumen de MIPYMEs del órgano SII. *Figura 6.3.*

Tramo Ventas	Empresas con Ventas en 10 o más meses del año	Empresas con Ventas en los 12 meses del año calendario	Empresas con Ventas (al menos 1 mes) y uno o más trabajador es dependientes	Empresas Individuales con Ventas (al menos 1 mes) y sin trabajador es dependientes
Hasta 25.000 UF	431.505	311.408	293.852	420.637
25.000,01 UF a 75.000 UF.	21.015	18.488	21.341	389
75.000,01 UF a 100.000 UF.	3.136	2.800	3.160	24
Total Pymes	455.656	332.696	318.353	421.050

Figura 6.3 Cuadro resumen de ventas de MIPYMEs por tramos.

(Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII))



6.11. Antecedentes del Rubro.

Con respecto a la información recopilada del Servicio de Impuestos Internos (SII) (2022), se encontró que la empresa responde al rubro económico G, correspondiente al *“Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas”*, este rubro también es conocido como “Retail” y en él, donde se producen las ventas de bienes, servicios y/o productos para empresas y consumidores finales, ya sea para consumo industrial o personal, respectivamente.

De forma aplicada a la empresa en cuestión, nos encontramos que la actividad de la organización corresponde completamente a la reventa de productos recreativos, más específicamente, juegos de mesa, es por eso que es necesario seguir profundizando en el rubro para lograr un análisis más preciso de la información a estudiar, y así eliminar los datos que no se relacionan con la empresa trabajada.

6.11.1. Antecedentes Sub-rubro

Dentro del Sub-rubro nos encontramos con la siguiente clasificación: *“Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados”*, correspondiente a la venta al por menor de productos culturales y recreativos, como libros, periódicos, grabaciones de música y de vídeo, equipo de deporte, juegos y juguetes, en comercios especializados. En este punto ya se puede obtener información más precisa y acorde a la competencia y a un ambiente un poco más relacionado a la actividad de la empresa a tratar.



Dicho esto, se realiza un análisis específico del Sub-rubro indicado, este análisis consta de interpretaciones provenientes de 4 gráficos que poseen la siguiente información;

- Figura 6.4: Ventas de empresas del Sub-Rubro en UF;
- Figura 6.5: % Marketshare de ventas anuales del Sub-Rubro en UF;
- Figura 6.6: Cantidad de empresas existentes del Sub-Rubro;
- Figura 6.7: % Marketshare de Cantidad de empresas del Sub-Rubro.

La disposición de datos comprende información desde el año 2005 hasta el 2021, a su vez, se encuentran cruzados con la variable que mayor información puede entregar en este caso, como lo es el tamaño de empresa, correspondiente a la conceptualización previa de MIPYMEs, es decir tendremos información de las micro, pequeñas y medianas empresas, dispuestas entre los años indicados. *Para este estudio se tomaron en cuenta datos proporcionados por el SII.*

Cómo se puede apreciar a continuación, se presentan las ventas anuales dispuestas en Unidades de Fomento (UF), donde notamos que las ventas totales de las pequeñas empresas superan prácticamente todos los años al resto de empresas, por hasta un 300% aproximadamente, a su vez podemos apreciar un desempeño constante en a lo largo de los años, desde el año 2005 hasta el año 2018, en este punto se presenta una baja en la mayoría de empresas, dada la pandemia, donde el único bien primordial era la alimentación, es normal ver una baja en las ventas de este tipo de productos, pero, dadas las políticas del país, las medidas de retiros de fondos de las AFPs, podemos notar un aumento en los últimos años estudiados, donde si bien el país seguía en pandemia, ya existían más libertades de compra, un futuro un poco más esperanzador y una mayor liquidez dadas las políticas del gobierno.



Cabe destacar que las medianas empresas poseen una recta bastante característica, y esto viene dado por una falta de datos provenientes de la información del SII, donde no tenemos ventas registradas por parte de este tipo de empresas durante bastantes años, aun así, no resulta del todo problemático, dado que la empresa a trabajar es una microempresa, por lo que este tipo de organizaciones se encuentran lejos de su horizonte.

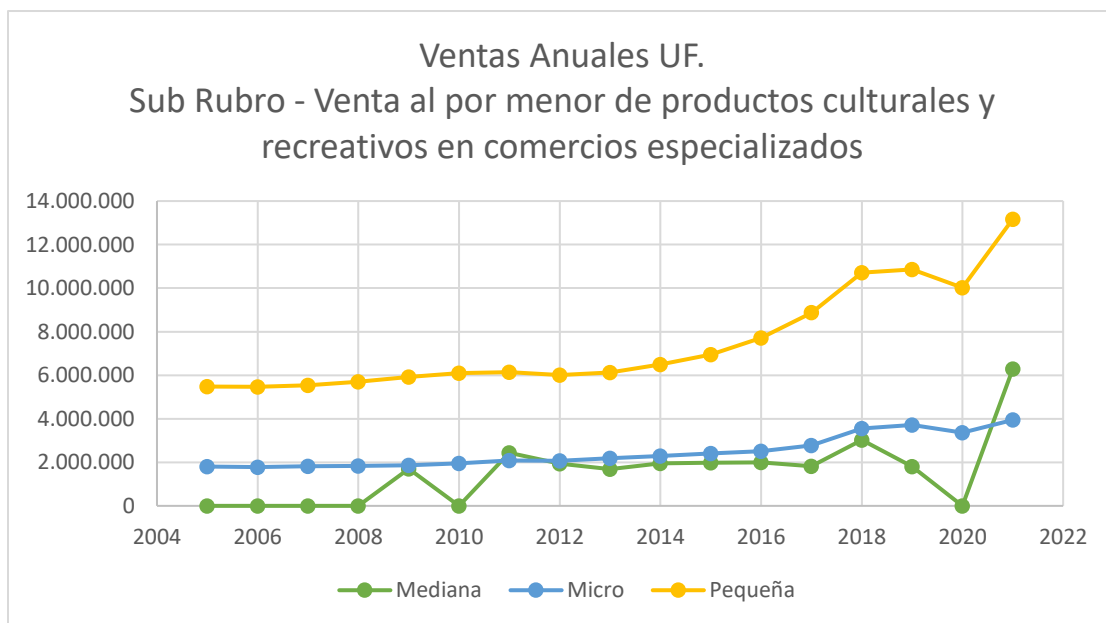


Figura 6.4 Gráfico de Ventas de las empresas del Sub-Rubro en UF.

(Fuente: Elaboración propia según información de SII).



A continuación, en la figura 6.5, podemos ver como se comparte el mercado entre este tipo de empresas con base en las ventas totales en UF, donde si bien no se correlacionan en una relación de 1:1, se aprecia que la mayor cantidad de ventas, alrededor de un 65% en promedio a lo largo de los años, son provenientes de las pequeñas empresas, mientras que el resto está dividido casi equitativamente entre las micro y medianas empresas, exceptuando el último año en cuestión, donde podemos notar en ambos gráficos, que las medianas empresas obtienen un salto en ventas, lo cual los posiciona con casi un 300% de las ventas de las empresas de menor tamaño.

Para finalizar, en la figura 6.5, podemos apreciar un mercado bastante constante, en el cual las empresas pequeñas han tenido la mayor cantidad de ventas desde el primer año estudiado, y el resto se divide entre los otros dos tipos de organizaciones, lo cual se contrapone a lo que se puede pensar en un inicio de, a mayor tamaño, mayor cantidad de ventas.

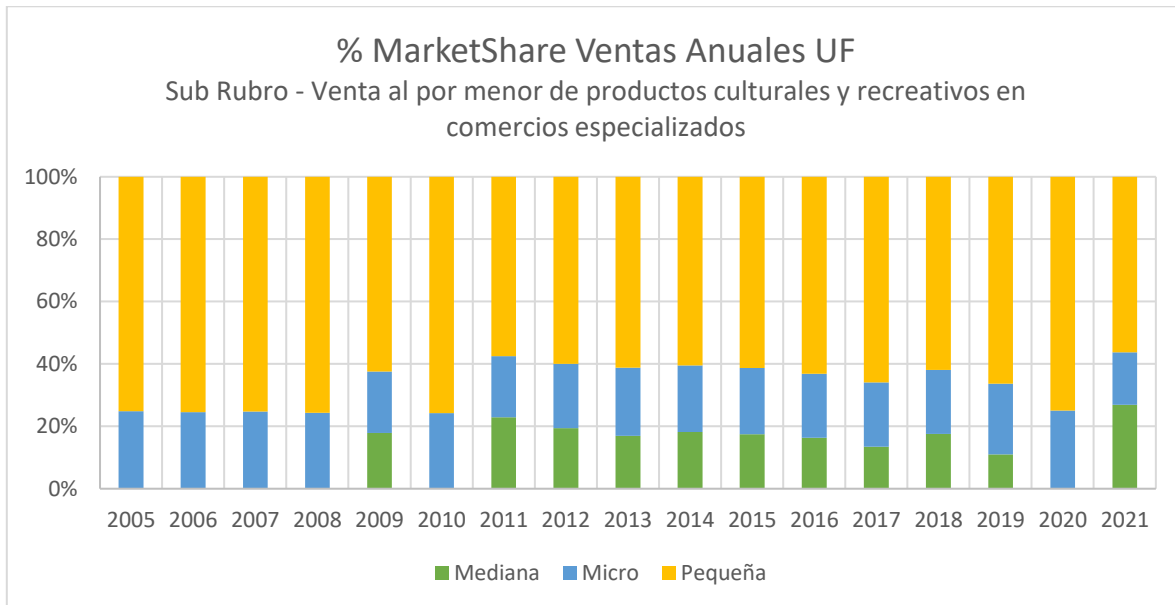


Figura 6.5 Gráfico de Marketshare de las ventas anuales del Sub-Rubro en UF.

(Fuente: Elaboración propia según información de SII).

Si bien ya se pudo apreciar las ventas a lo largo de los años de este Sub-rubro, es necesario entregar una justificación con fundamentos para este tipo de análisis, y esto lo podemos lograr revisando la cantidad de empresas existentes dentro de este tipo de actividad. A continuación, en la figura 6.6, podemos observar la cantidad de empresas existentes en estos 3 tipos de empresas dentro del rubro. Si en la cantidad de ventas una mayoría de hasta 300% para las pequeñas empresas, esto no se correlaciona con la cantidad de empresas, donde las microempresas son hasta 4 veces la cantidad de pequeñas empresas y aún más que las medianas, esto puede venir dado a la facilidad en la creación de microempresas y emprendimientos dentro del país, y claramente a algo que responderemos más adelante como son las bajas barreras de entrada al mercado de este rubro.



Algo rescatable que podemos notar en la figura, es que no tenemos bajas considerables en la cantidad de empresas, y en caso de existir, son suplidas por el surgimiento de nuevas empresas con las mismas características. A su vez podemos notar un salto en el crecimiento de las empresas desde el año 2017 hasta el último año evaluado, lo cual puede responder a diversas políticas por parte del estado en pro de la creación y crecimiento de MIPYMEs, lo cual en el papel debería apuntar hacia un crecimiento en la economía y por consiguiente en el país.

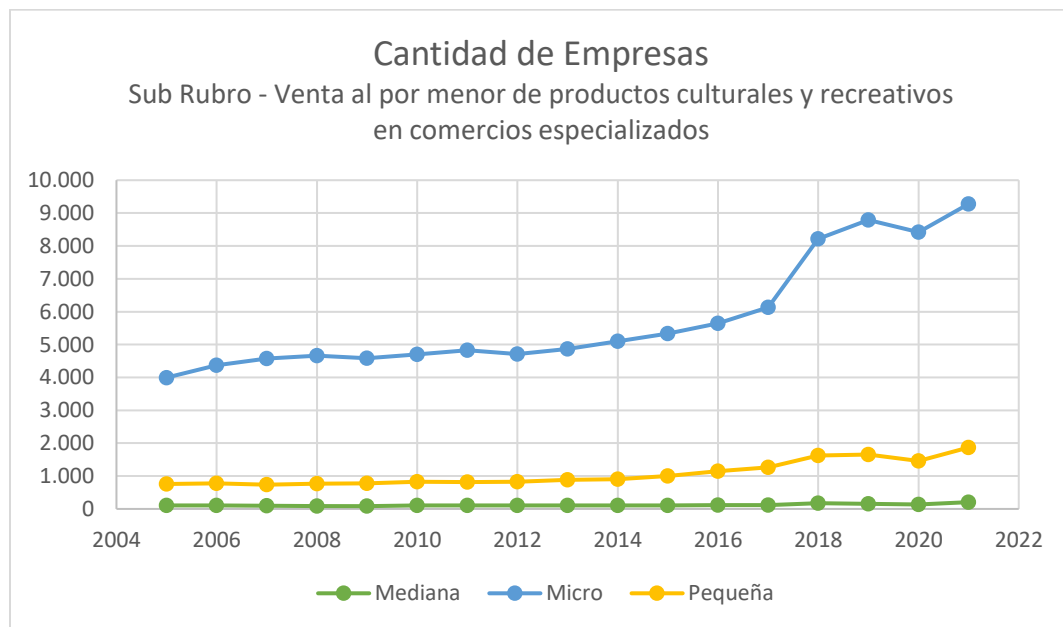


Figura 6.6. Gráfico de Cantidad de empresas existentes en el Sub-Rubro.

(Fuente: Elaboración propia según información de SII).

Para finalizar, se presenta la figura 6.7, donde podemos que a lo largo de los años se nos presenta una constante de más del 80% de las empresas responden a la



categoría de microempresas, una cantidad ínfima son medianas empresas, y aproximadamente un 15% son pequeñas empresas, lo más considerable que salta es la cantidad constante de empresas de los 3 tipos presentes, donde si bien existe un ligero crecimiento en la cantidad de pequeñas empresas el año 2021, este se ve proporcionalmente igualado por las microempresas.

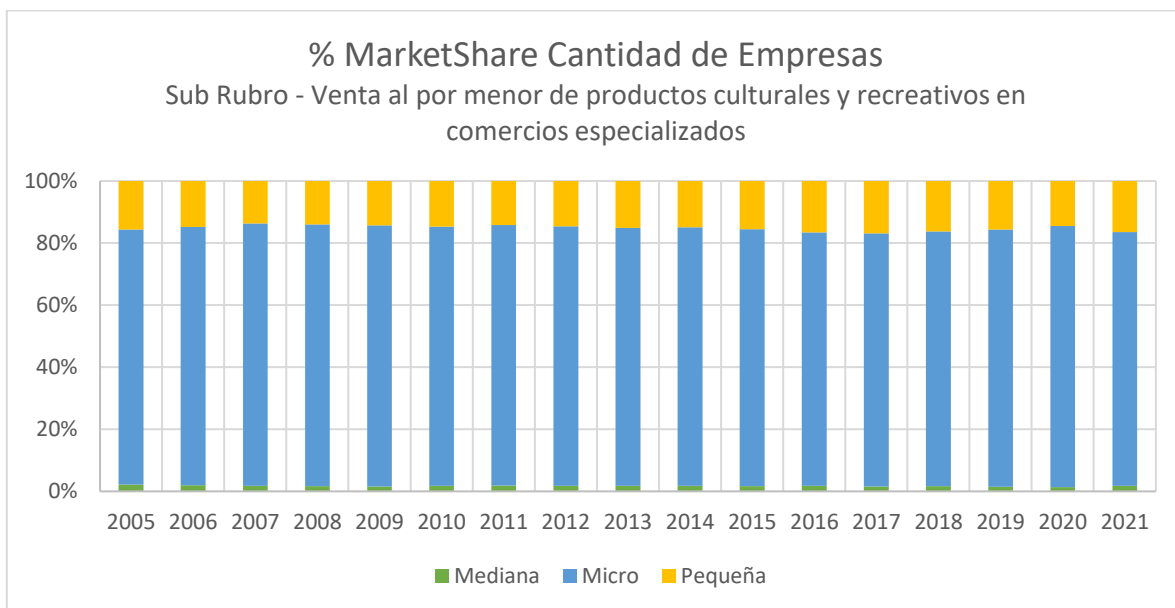


Figura 6.7 Gráfico de Marketshare de la Cantidad de empresas del Sub-Rubro.

(Fuente: Elaboración propia según información de SII)

A modo de conclusión, tenemos un mercado bastante constante, sin mayores sobresaltos, con casi ninguna baja, tanto en ventas como en cantidad de empresas, y lo más resaltante y necesario de recalcar, es que las pequeñas empresas se lleven más de un 65% del mercado con solo un 15% aproximado del mercado, mientras que un en el caso de las microempresas, teniendo más de 5 veces la



cantidad de empresas que las pequeñas, solamente pueden abarcar un 8-10% de las ventas totales del rubro. Si bien no tenemos suficiente información para profundizar mucho más dentro de las variables responsables de este rubro, tenemos el panorama más claro para poder ahondar en lo que es la actividad donde se desempeña la empresa en cuestión.

6.11.2. Antecedentes Actividad Económica.

Ya habiendo analizado el sub-rubro, se puede profundizar a lo más hondo del rubro, específicamente a la actividad económica 476400, “Venta al por menor de juegos y juguetes en comercios especializados”, aquí se pueden encontrar la venta de juegos y juguetes tecnológicos y no tecnológicos, de todo tipo de material, como es el caso de los productos que para este estudio competen, como son los “Juegos de Mesa No Electrónicos”.

En esta actividad económica en cuestión, podemos encontrar nombres de grandes marcas como lo son; Mattel, Hasbro, Fisher-Price, Hot Wheels, Lego, Barbie, entre otros, que si bien no compiten directamente con nuestra empresa en cuestión, nos sirve para entender de que tipo de empresas estamos hablando cuando mencionamos esta actividad económica.

Al igual que en el caso anterior, el análisis se dividirá en una interpretación de 4 figuras presentadas a continuación, las cuales nos ayudarán a comprender mejor el tipo de mercado al que nos enfrentamos y de que forman sobreviven y coexisten las empresas dentro de él.

Los 4 gráficos a analizar contendrán la siguiente información, respectiva a las MIPYMEs de la actividad económica 476400:



- Figura 6.8: Ventas de empresas de la actividad económica en UF;
- Figura 6.9: % Marketshare de ventas anuales de actividad económica en UF;
- Figura 6.10: Cantidad de empresas existentes de actividad económica;
- Figura 6.11: % Marketshare de Cantidad de empresas de actividad económica.

La disposición de datos comprende información desde el año 2005 hasta el 2021, a su vez, se encuentran cruzados con la variable que mayor información puede entregar en este caso, como lo es el tamaño de empresa, correspondiente a la conceptualización previa de MIPYMEs, es decir tendremos información de las micro, pequeñas y medianas empresas, dispuestas entre los años indicados. *Para este estudio se tomaron en cuenta datos proporcionados por el SII.*

Si apreciamos la figura 6.8, inicialmente destacan las ventas de las medianas empresas, esto responde a la insuficiencia de datos desde el origen de la información, es decir, de Servicios de Impuestos Internos (SII), por lo que para efectos de este análisis, no se tomará información de este tipo de organizaciones a excepción del último año evaluado.

Por otra parte, se puede notar una mayoría de las ventas en las pequeñas empresas, el cual es casi igualado por las medianas empresas en el año 2021, mientras que las microempresas, se mantienen con las menores ventas del grupo, a un nivel constante, con un pequeño crecimiento, pero con una proyección favorable para el tipo de organización, así mismo, las pequeñas empresas en los últimos 5 años presentaron un aumento considerable y constante en las ventas llegando al punto máximo dentro de los años estudiados, y superando por más de 2 veces las ventas del año 2015-2016.

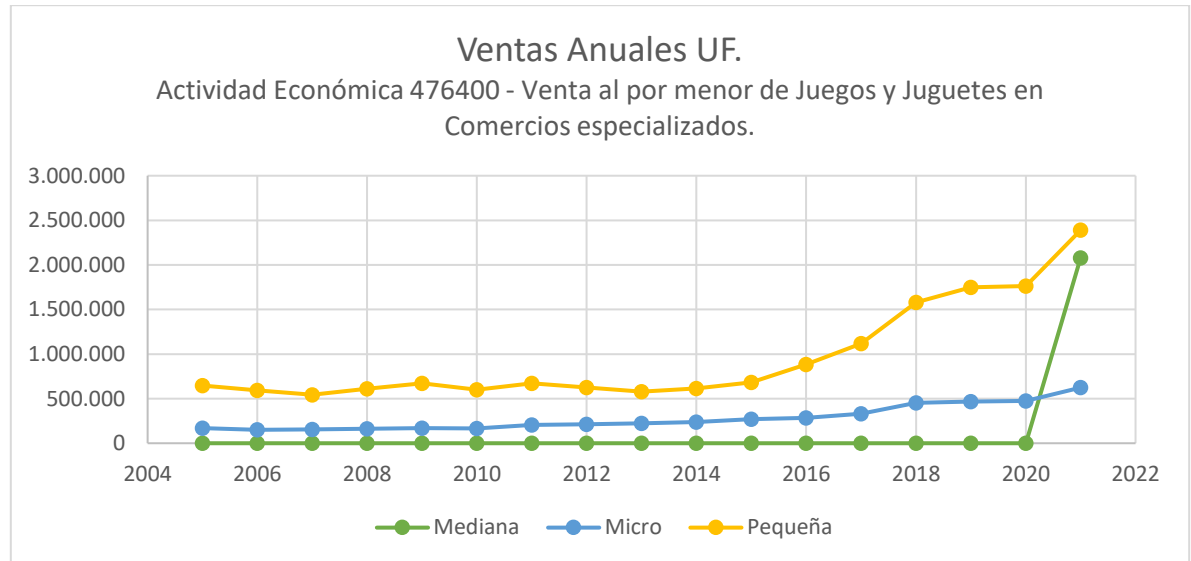


Figura 6.8 Gráfico de Ventas de empresas de la actividad económica en UF.

(Fuente: Elaboración propia según información de SII).

Con respecto a las ventas anuales, en la siguiente figura, porcentualmente podemos apreciar que, desde el primer año estudiado, las pequeñas empresas poseen alrededor de un 80% de las ventas del mercado, exceptuando el año 2021, donde obtenemos la información de las empresas medianas, quienes consolidan 40% de las ventas, un 11% de las ventas, y el 49% restante se lo llevan las pequeñas empresas, donde al igual que en el sub-rubro, poseen el mayor porcentaje de ventas.

Si nos ponemos en el hipotético caso donde las ventas de los años anteriores al 2021, poseen una variabilidad parecida al desempeño de este último, podríamos decir que el mercado se comparte casi en partes iguales entre las pequeñas y medianas empresas, dejando solo un 10% para las microempresas, lo cual puede



venir por un capital y una inversión mayor por parte de las empresas más grandes, siendo así la publicidad mucho más accesible para estas dos, mientras que las microempresas se quedan al margen de este tipo de competencia. Paralelamente, en un mercado donde no prima la manufactura, y se encuentran mayormente la “reventa” de productos, se puede deducir que una mayor compra de inventario, y una mayor disposición de productos, es claramente un factor relevante al momento de encontrar estos artículos por parte de los consumidores.

Finalmente, pero no menos relevante, tenemos la capacidad de liquidación de inventario, donde la opción de realizar “descuentos” o “promociones”, es una variable fuertemente valorada por los consumidores, ya que al no ser un producto manufacturado por la propia empresa como lo puede ser una empresa de fabricación, las personas entienden que el valor agregado no es del todo importante, y solo priorizan el precio final, lo que las microempresas, no pueden permitir prescindir mayormente de este.

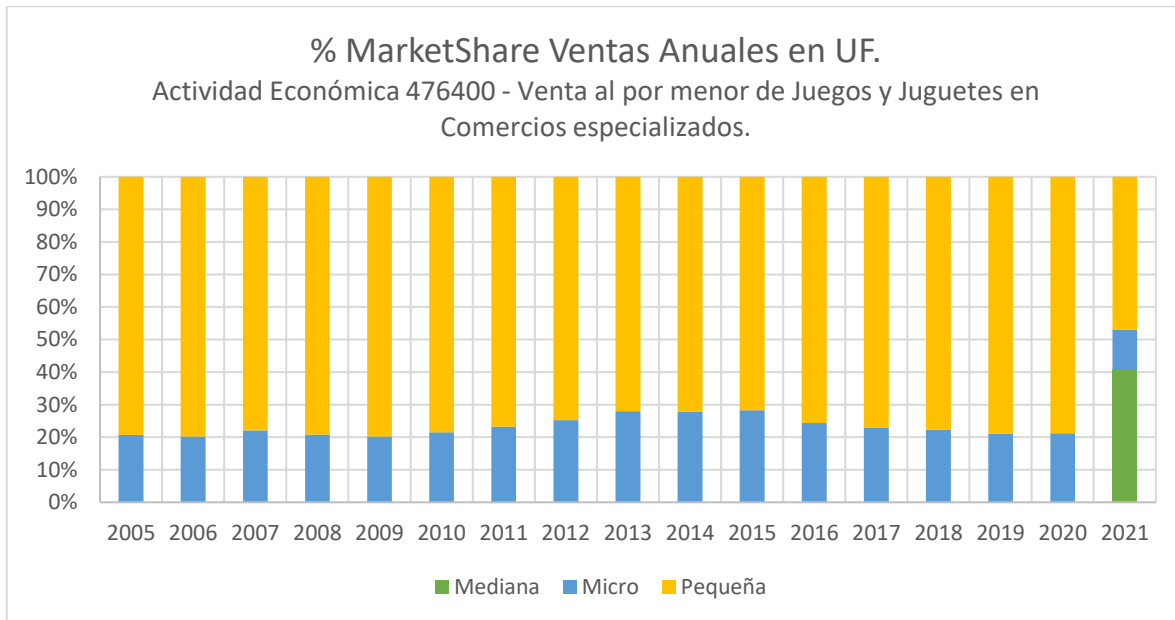


Figura 6.9 Marketshare de Cantidad de empresas de actividad económica.

(Fuente: Elaboración propia según información de SII).

Al igual que en el caso anterior, teniendo en cuenta los resultados obtenidos provenientes de las ventas para la actividad económica en cuestión, en pro de un análisis más exhaustivo, en la figura presente a continuación, se puede encontrar la cantidad de empresas de cada tamaño, donde notamos el mismo fenómeno que en el análisis del sub-rubro, se presencia una mayoría de microempresas, pero éstas no poseen la mayor cantidad de ventas, de hecho, notamos una cantidad 5 veces menor de pequeñas empresas, las cuales se quedan con alrededor del 50% de las ventas. Además se puede notar que a pesar de tener un crecimiento en la cantidad de empresas en los últimos 4 años, no se presencia un crecimiento en las ventas, sino que presenciamos una constante, lo cual se condice con los puntos previamente indicados, donde las pequeñas empresas y las medianas empresas, obtienen la



mayor cantidad de ventas (90% aprox.) siendo 1/5 cantidad de empresas que las microempresas.

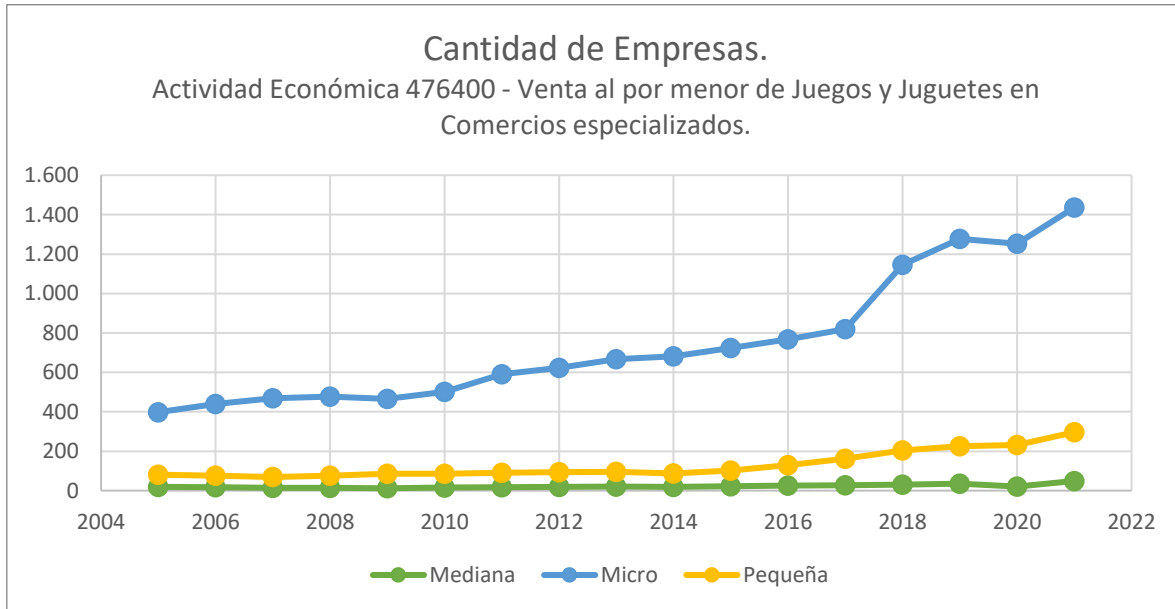


Figura 6.10 Gráfico de Marketshare de ventas anuales de actividad económica UF

(Fuente: Elaboración propia según información de SII).

Para finalizar, en la figura 6.11, tenemos el porcentaje de mercado que abarca cada tipo de empresa dentro de la actividad económica 476400, donde se puede apreciar que más del 80% son microempresas, mientras que el restante se divide en un 18% para las pequeñas empresas, y un 2% aproximado para las medianas empresas. En este caso en concreto y relacionando el gráfico de líneas con el gráfico de barras, resalta que el porcentaje de marketshare se mantenga constante aun cuando hubo un crecimiento del 100% desde el 2016 hasta el 2021,



esto viene explicado por que el mercado en sí, creció en un 100%, teniendo un total de 923 empresas el año 2016, y en el año 2021, 1781 empresas se contabilizaron, es por esto que la figura 11 muestra una igualdad constante a lo largo de todos los años analizados, aun cuando la figura 10 presenta un crecimiento abrupto en los últimos años mencionados.

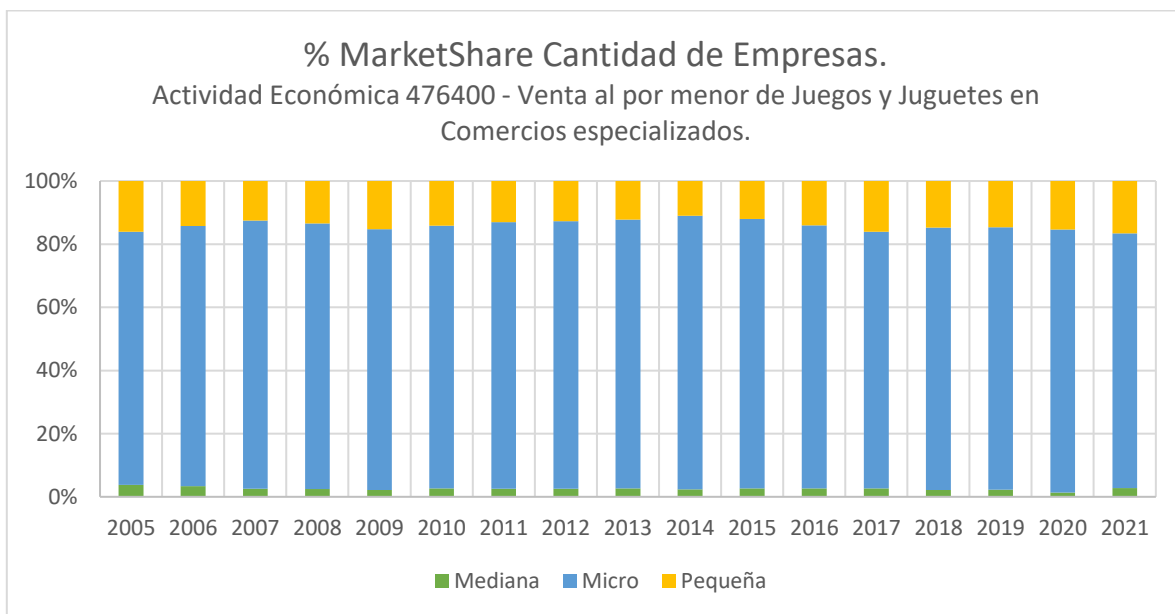


Figura 6.11 Marketshare de Cantidad de empresas del actividad económica

(Fuente: Elaboración propia según información de SII).

Para concluir, se ha podido apreciar que el mercado posee una buena salud, donde se ha presentado un crecimiento tanto en ventas, como en cantidad de empresas a lo largo de los años, siendo estos dos puntos mucho más marcados en los últimos años presentados, mientras que nos indica que aun cuando las microempresas son muchísimas más que el resto de empresas, solo se llevan un porcentaje menor de las ventas, lo que nos puede indicar una capacidad de



crecimiento grande, en un mercado donde las pequeñas empresas parecen poseer un monopolio, esto nos presenta un horizonte favorable, ya que las empresas pequeñas no se encuentran a una lejanía muy distante como si lo son las medianas o grandes empresas, es decir, el panorama donde se encuentran la mayor cantidad de ventas, es un escenario cercano, al cual se puede aspirar a llegar en un plazo de tiempo considerable y alcanzable y encima destacando que en este escenario, la cantidad de empresas es 3 veces menor que las microempresas con las que nuestra empresa en cuestión se codea a día de hoy.

6.12. Antecedentes de la Empresa.

Chile Board Games es una microempresa digital, que nace a mediados del año 2019, la intención era crear una empresa que congeniara con los gustos del fundador, un amante de los juegos de mesa en todos sus estilos, a su vez, se forma en un contexto excepcional, el cual es una pandemia por el COVID-19, este fenómeno, a costas de creer que sería perjudicial para este tipo de empresas, entregó un caso contrario, donde las personas se encontraban en sus hogares, cumpliendo una cuarentena propuesta por la autoridad máxima del país, donde el ocio era la variable que más rondaba la cabeza de las personas, en base a esos antecedentes, y en contra de los pensamientos racionales de las personas, los juegos de mesa familiares, y las formas de sobrellevar la cuarentena se volvieron populares y se volvieron una necesidad, Chile Board Games siendo una empresa 100% digital, con página web propia y presencia en redes sociales logro capturar parte de este público y apuntando a esta creciente demanda de ocio, surge como un emprendimiento que busca acercar una diversa gama de juegos de mesa a los hogares de todo Chile, bajo la modalidad de venta Online a través de un sitio Web. La empresa consta de 2 trabajadores; El fundador y Gerente General de la sociedad,



quien es responsable de la definición de objetivos, metas y logros de la organización, y responsable de la toma de decisiones estratégicas, administrativas y organizacionales, mientras que el segundo trabajador corresponde al representante legal de la compañía, y encargado de la gestión de procesos y de la elaboración de complementos para los productos principales de la empresa.

A continuación, en la figura 6.12 se presentan las ventas totales de la empresa Chile Board Games desde el primer día de operación en el año 2019, hasta el mes de agosto 2023. Al analizar esta gráfica, podemos apreciar rápidamente una baja en las ventas los años 2022 y 2023, lo cual muestra una tendencia a la baja de manera drástica, esto posee diferentes explicaciones, las cuales son explicadas en los apartados de análisis externos e internos, dígase análisis PEST y análisis PORTER, así como Cadena de Valor y VRIO, respectivamente. Es necesario destacar que la empresa surge en un contexto de pandemia por COVID-19, donde la cuarentena primaba en todo el país, y la necesidad de buscar entretenimiento en los tiempos libres dentro de las casas era una de las situaciones más repetidas en las familias y hogares, es por esto que los juegos de mesa, o juegos digitales llegaron a convertirse en una prioridad o necesidad, lo cual ha día de hoy y mientras ha terminado el confinamiento, ha cambiado rotundamente, bajando dentro de las prioridades de las personas y hasta suprimiéndose.

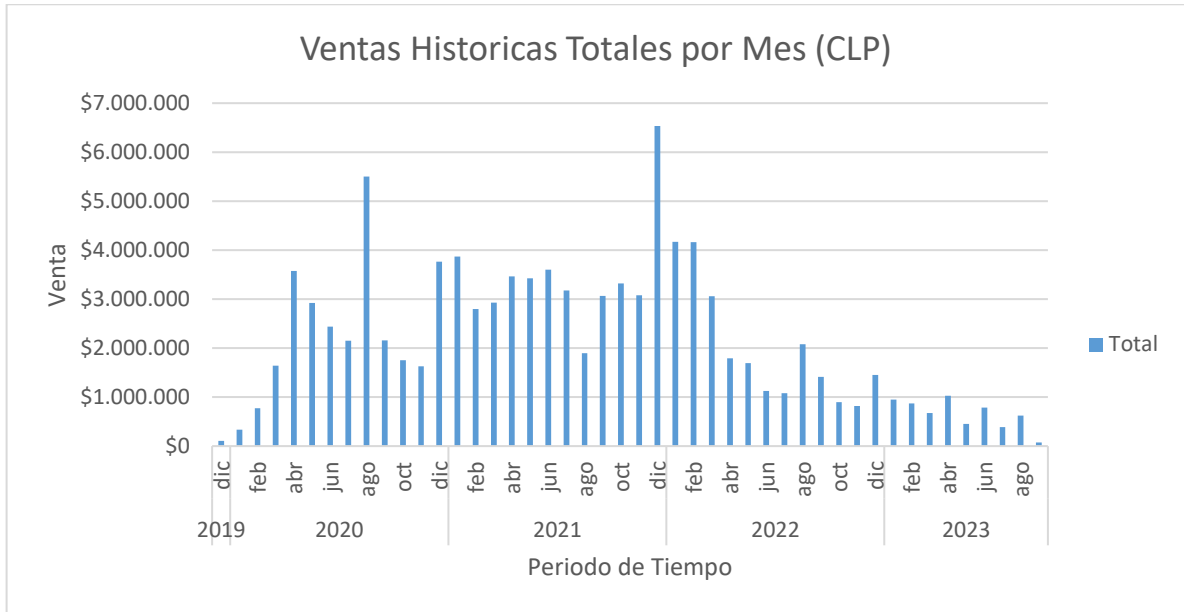


Figura 6.12 Ventas históricas Totales por Mes (CLP)

(Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de la empresa)

Finalmente, en la siguiente figura se muestran los datos correspondientes a la cantidad de ventas o pedidos en unidad, dentro de todo el territorio chileno. Como se puede apreciar en este gráfico, la mayoría de ventas, específicamente un 75% aproximado, se encuentran dentro de la Región Metropolitana, mientras que el 25% restante se reparte entre todas las otras regiones. Esto a su vez concuerda y va en línea con la intencionalidad del Gerente de llevar a cabo la creación de una tienda física, para así poder aprovechar la mayoría de clientes y a su vez proyectar ventas y clientela a futuro. Es necesario mencionar que en el caso de los juegos de mesa, las personas valoran bastante la posibilidad de mirar y tocar los productos y además de tener una posible explicación del juego por parte del vendedor, lo cual apunta a que las ventas de regiones suelen ser dirigidas hacia las propias tiendas físicas de su propia localización. Aun así esto se ve como una oportunidad de mejora



para poder mostrar un mayor atractivo a aquellos clientes que no pertenecen a la Región Metropolitana.

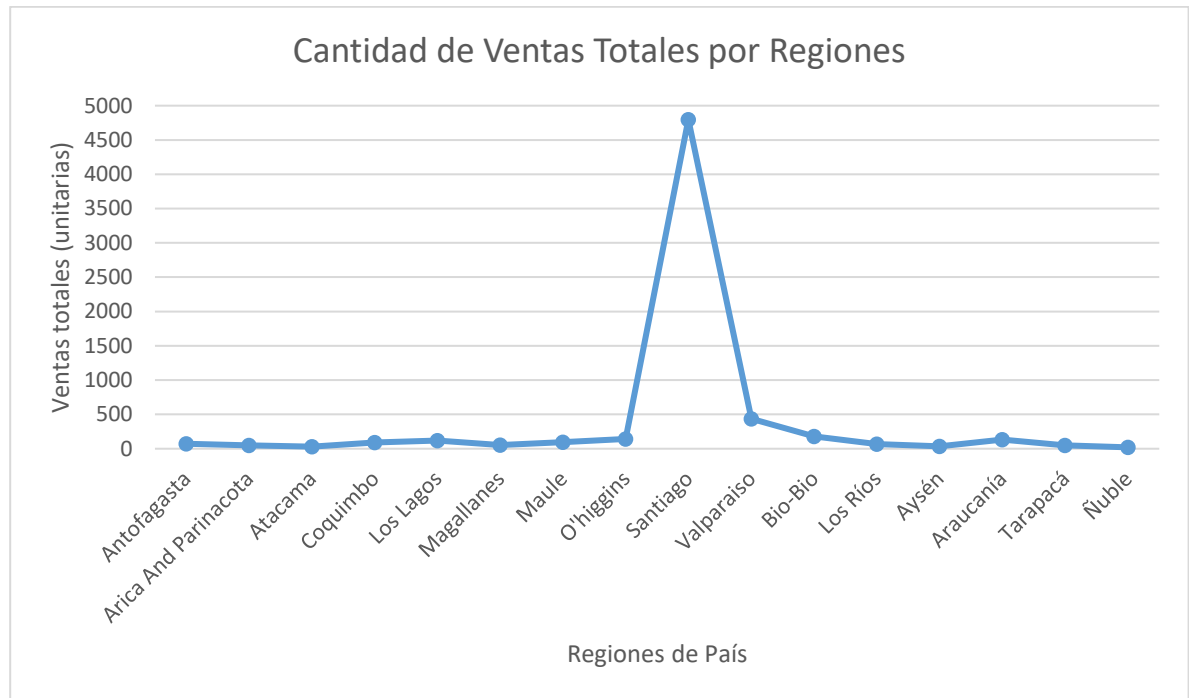


Figura 6.13 Cantidad de Ventas Totales por Regiones

(Fuente: Elaboración Propia en base a los datos de la empresa)

6.13. Marco Teórico

Con la finalidad de comprender las distintas aristas de una planificación estratégica, es necesario explicar y estudiar los conceptos asociados a este término, para un correcto entendimiento y un desarrollo eficiente.

6.13.1. La estrategia.

Para entender la planificación estratégica, desde la base más específica, es necesario comprender que es específicamente “la estrategia”.



- Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.
- “Considerado el padre de la administración moderna, (Ducker, 2007), indica que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?”.
- “El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer” (Lukac & Frazier, 2012)

6.13.2. Planificación Estratégica

- “La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017)
- “La planificación estratégica es el proceso de establecer una dirección estratégica, identificar metas y objetivos clave, y desarrollar un conjunto coherente de acciones y recursos para alcanzar esos objetivos” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2021)
- Para Pacheco (2006), “La planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos”. Pacheco (2006), indica que el proceso de planificación estratégica se puede dividir en cinco puntos diferentes:
 - Selección de la misión y principales metas corporativas;



- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y,
- La implementación de la estrategia.

6.13.3. Beneficios (o Ventajas y Dificultades) para una Planificación estratégica.

Si bien se explicó el concepto de planificación estratégica, es imperativo entender el “porqué” es necesario este tipo de planificación en el desarrollo de una empresa y cuales son beneficios y ventajas para el crecimiento eficiente y sostenible de una organización.

Se indican los siguientes beneficios de efectuar una correcta planificación estratégica:

- Para Valenzuela Argoti (2016), una de las principales ventajas que brinda la planificación estratégica, alude a que establece dónde se quiere que la compañía esté en el tiempo, de la misma manera permite identificar los recursos financieros, materiales y humanos que serán necesarios para lograr los objetivos fijados, permitiendo a la empresa prepararse para las posibles contingencias que pudieran suscitarse.
- Para Steiner (2007), algunos beneficios de la planeación estratégicas son:
 - Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.



- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
 - Simula el futuro
 - Aplica el enfoque de sistemas
 - Exige el establecimiento de objetivos
 - Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
 - Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
 - Sirve de base para otras funciones directivas
 - Mide el desempeño
 - Señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
 - Mejora el canal de comunicación,
 - Capacitación de los directivos,
 - Incrementa el sentido de participación.
- Quintal (2005), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:
 - Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
 - Construir un equipo de trabajo experto.
 - Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna.
 - Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.
 - Proporcionar apoyo político.
 - Incrementar la productividad de los empleados.
 - Reforzar la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas.
 - Como proceso de capacitación a los directivos.



- Crear sentido de participación a todos los niveles.
- Proporcionar una mayor capacidad para manejar las situaciones de incertidumbre.
- detectar oportunidades y amenazas que se generan en el entorno, y ubicar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Producir información estratégica para la toma de decisiones.

En resumen, la planificación estratégica ayuda a establecer objetivos claros, da dirección a los equipos de trabajo y permite una mejor utilización de los recursos, lo que a su vez puede aumentar la rentabilidad y entregar una mayor sostenibilidad a futuro para el negocio.

6.13.4. Dificultades o Limitaciones de la Planificación Estratégica.

Si bien la planificación estratégica es un proceso y una herramienta clave para el correcto desarrollo de una empresa, también posee limitaciones y dificultades, cómo, por ejemplo;

Funston & Ruprecht (2007), indican que unos de los riesgos de la planificación estratégica es conseguir un resultado no deseado. La planificación estratégica es importante y a la vez intimidante. El crecimiento del riesgo y la incertidumbre parecen ser motivadas por dos grandes factores: la velocidad y la conectividad. Lo anterior se refiere a la rapidez con que cambian el entorno y las condiciones en las que la organización se ubica. Por conectividad se refiere a que en la actual economía global, cualquier cambio en cualquier organización puede ocasionar un impacto instantáneo en otras compañías de otras industrias o regiones.



Según Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1999), existen tres falsedades de la planificación estratégica:

- **Falacia de la predeterminación:** la planificación estratégica no sólo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. Las buenas estrategias no se fijan en un programa, concebidas de manera inmaculada. Pueden producirse en cualquier momento y en cualquier lugar en una organización con capacidad de adaptación. Si la estrategia significa estabilidad, entonces su creación significa interferencia inesperada.
- **Falacia de separación:** si el sistema se ocupa de pensar, entonces el pensamiento debe estar separado de la acción, la estrategia de las operaciones (tácticas), la formulación de la aplicación, los que piensan de los que hacen y los estrategas de los objetos de sus estrategias. Lo anterior es totalmente falso, los directivos que se apartan y los planificadores ensimismados no sólo generan malas estrategias, no generan ninguna en absoluto. La creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento.
- **Falacia de formalización:** las investigaciones indican que la creación de estrategias es un proceso tremendamente complejo que comprende los procesos más sofisticados, sutiles y a veces subconscientes del conocimiento humano y social. Estos recurren a toda clase de fuentes de información, muchas de las cuales no son cuantificables y sólo resultan accesibles para los estrategas que tienen los pies en el suelo. Son procesos que no siguen ningún programa determinado ni ninguna huella establecida. Inevitablemente, los estrategas efectivos exhiben ciertas cualidades sobresalientes y, aunque actúan en forma premeditada, suelen dejar de lado los planes formales para aparecer como visionarios informales.

Según Steiner (2007), algunas limitaciones de la planificación estratégica son:

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.



- Puede existir resistencia interna.
- La planeación es cara.
- Pueden existir crisis momentáneas.
- La planeación no es tan fácil.
- Los planes concluidos limitan las opciones.
- Pueden existir limitaciones impuestas diferentes a las limitaciones inherentes a la planeación estratégica.

6.13.5. Metodología para una Planificación Estratégica.

Como bien se explicó previamente, la planificación estratégica es una herramienta altamente importante y su correcto desarrollo puede marcar la diferencia entre el éxito de una empresa, y el quiebre de la misma, es por esto que es necesario tener claridad de los pasos y procedimientos necesarios para llevar a cabo una planificación estratégica.

Primeramente, (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017), nos presenta un esquema en la figura 6.14, el cual se encuentra dividido en 5 partes que van desde los fundamentos de la planeación estratégica, hasta la evaluación final de la misma.

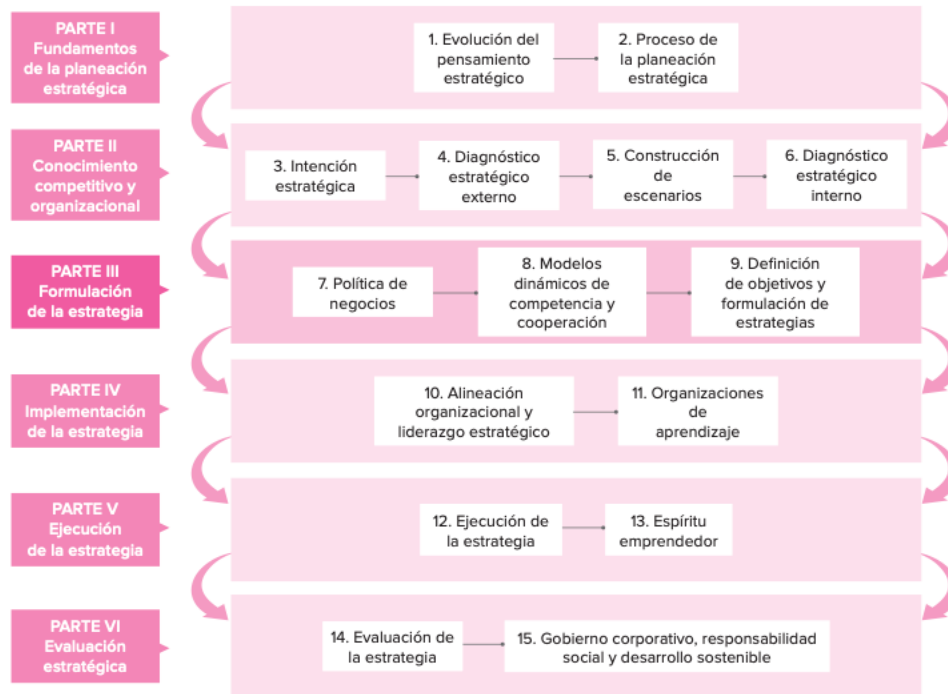


Figura 6.1414 Ejemplo 1 – Metodología para Planificación Estratégica

(Fuente: Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, (2017))

Por otra parte, se presenta otra metodología de elaboración para los modelos de planificación estratégica, a manos de Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2017), quienes en la figura 6.15, indican un proceso dividido en 4 etapas; Análisis ambiental, Formulación de estrategias, Implementación de estrategias, y Evaluación y control. A su vez, cada etapa posee distintos puntos y acciones, los cuales vuelven la herramienta, un procedimiento eficiente y sostenible.

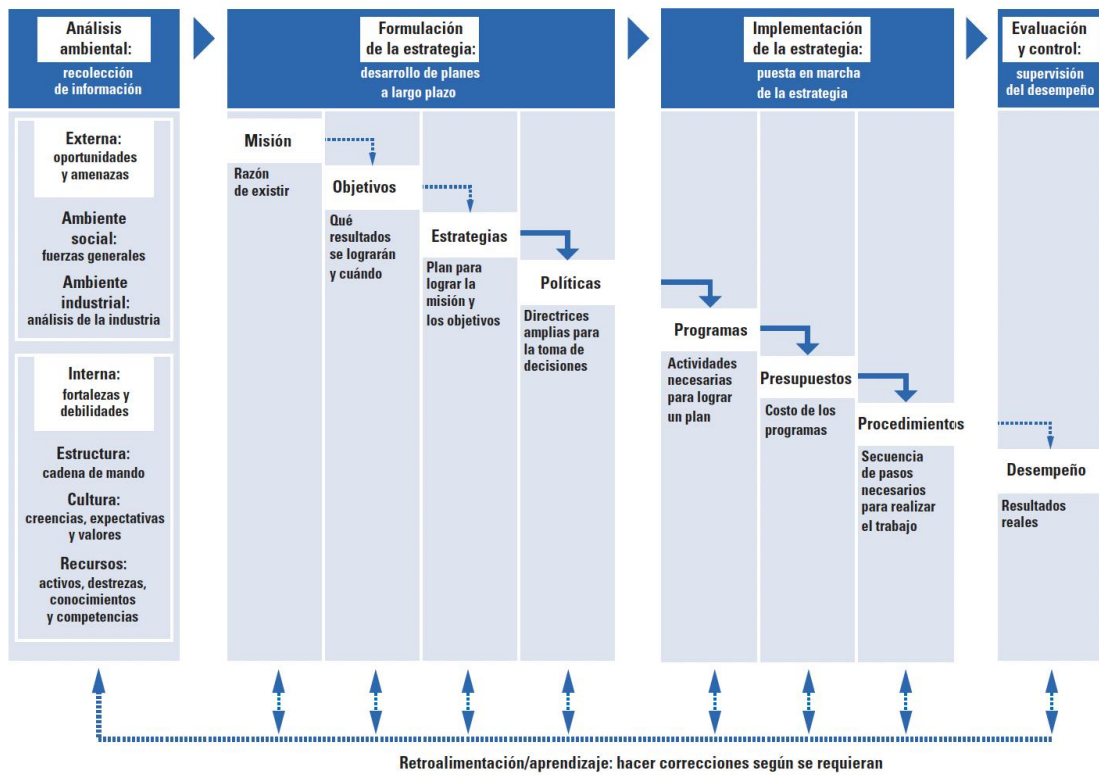


Figura 6.1515 Ejemplo 2 – Metodología para Planificación Estratégica

(Fuente: Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2017))

Se decidió utilizar la metodología de Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford (2017), dado que se ajusta mayormente al objetivo de este trabajo, a su vez, en caso de ser necesario, se utilizarán recursos de la primera metodología para un desarrollo más completo de la planificación en cuestión.

6.13.6. Misión

“Una misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)



“La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia” (Armijo, 2011)

La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores. (Campbell & Yeung, 1991)

6.13.7. Visión

"La visión empresarial es una declaración amplia y ambiciosa de lo que la organización quiere lograr a largo plazo. Esta declaración proporciona una dirección clara y un propósito compartido para la organización, y es un elemento clave de la estrategia empresarial" (Pearce & Robinson Jr., 2015)

La visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaguedad (Campbell & Yeung, 1991)

“La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)



6.13.8. Análisis ambiental

“El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación.” (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2017)

Análisis Externo

Según (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017) “El entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones”. Por lo tanto (Hill & Gareth, 2011), plantea que según lo anterior “La meta es comprender las amenazas y oportunidades que confrontan a la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permitan superar a sus rivales.”

Por lo cual para realizar este análisis externo se exponen las siguientes herramientas:

Análisis PEST

Es una herramienta la cual permite analizar el contexto macro el cual la organización se enfrentará, fue creada por Liam Faher y V.K. Narayanan, sus siglas provienen de las siglas a los factores que se analizaran, siendo el más básico el cual analiza el entorno Político, Económico, Social y Tecnológico. Por otra parte, esta herramienta ha ido evolucionando y agregando más factores a analizar, como el entorno legal, ambiental o demográfico. A continuación, se expresa una breve explicación de los factores a analizar:



- Político y Legal: Según (Hill & Gareth, 2011) se entiende que “Las fuerzas políticas y legales son resultado de los cambios en leyes y regulaciones. Son consecuencia de los desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan en alto grado a los administradores y empresas.”
- Económico: Según Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel (2017) el Análisis Económico Corresponde a “El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como: Ingreso real de la población, Tasa de distribución del ingreso, Tasa de crecimiento del ingreso, Configuración geográfica (globalización), Patrón de consumo y gasto, Nivel de empleo, Tasa de interés, inflación y cambio, Mercado de capitales, Distribución del ingreso, Balanza de pagos, Nivel del Producto Interno Bruto (PIB) y Reservas de divisas”
- Sociocultural y Demográfico: Por su parte Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel (2017) plantea que el análisis sociocultural “Se refiere al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades” y por otro lado Hill & Gareth (2011) interpretan al análisis Demográfico como “Las fuerzas demográficas son resultado de los cambios en las características de una población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social.”
- Tecnológico: Según Hill & Gareth (2011) “El cambio tecnológico puede volver obsoletos los productos existentes de la noche a la mañana y al mismo tiempo crear una multitud de posibilidades nuevas de productos. Por ende, el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo, tanto una amenaza como una oportunidad”, lo cual impulsa a realizar un análisis a esta arista en aplicada en el entorno que se desarrolla la organización.



5 Fuerzas de Porter:

(Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017) expresan que “Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, las cuales consideran la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representan los nuevos participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores o compradores”

- **Amenaza de Nuevos Competidores:** Según (Hill & Gareth, 2011) se entiende que “Los competidores potenciales son empresas que no compiten hoy en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden” y plantea que “Un alto riesgo de que competidores potenciales ingresen representa una amenaza para la rentabilidad de empresas establecidas”.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** (Hill & Gareth, 2011) expone que el poder de negociación de los proveedores que plantea Porter “Se refiere a la capacidad de los proveedores para incrementar los precios de sus productos, o para incrementar de otra manera los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer productos de mala calidad o servicio deficiente.”
- **Poder de Negociación de los Clientes:** (Hill & Gareth, 2011) Plantean que “El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar los precios bajos que fijan las empresas en la industria o incrementar los costos de las empresas en la industria al demandarles mejor calidad y servicio.”
- **Amenazas de Productos Sustitutos:** Según (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017) “Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector



y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector.”

- Rivalidad entre competidores Existentes: Según (Hill & Gareth, 2011) “La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre las empresas en una industria para apoderarse de la participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede impedir mediante el precio, el diseño de producto, la publicidad, el gasto promocional, las actividades de venta directa y el servicio y soporte post venta.”

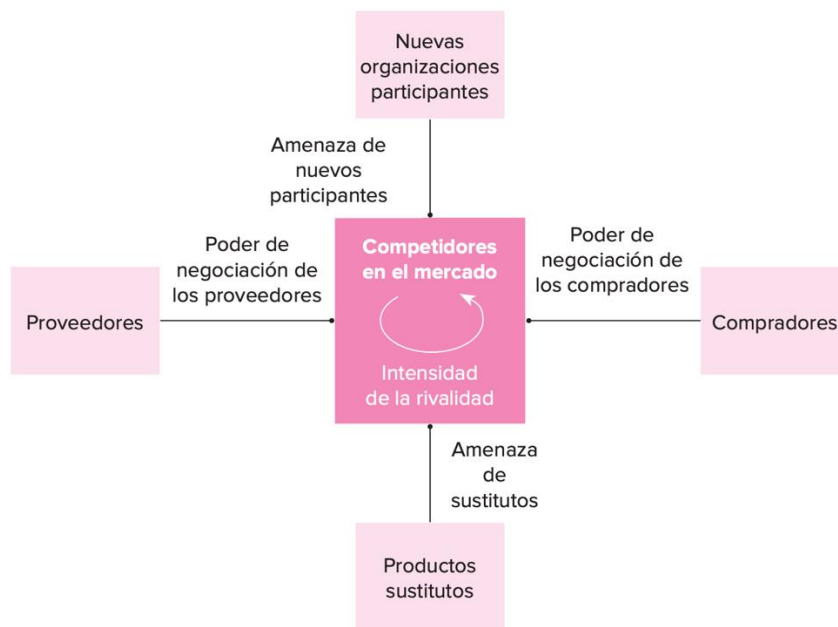


Figura 6.1616 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter.

(Fuente: Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, (2017))



Análisis Interno

(Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2017) explican que “El ambiente interno de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la corporación puede usar para lograr una ventaja competitiva.”

Cadena de Valor

Según (Hill & Gareth, 2011) la Cadena de valor se define como “Todas las funciones de una empresa, como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, servicios, sistemas de información, administración de materiales y recursos humanos, constituyen un factor para reducir la estructura de costos e incrementar la utilidad percibida (valor) de los productos por medio de la diferenciación.” En Post de lo anterior se definen las tres partes de la Cadena de Valor:

Eslabones Primarios

“Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y de posventa. En la cadena de valor, las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente.” (Hill & Gareth, 2011)

Por su parte (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017) mencionan que “las actividades primarias poseen la siguiente secuencia:

1. Introducir materiales en la organización (logística de entrada).
2. Convertirlas en productos finales (operaciones).



3. Sacar los productos finales (logística de salida).
4. Comercializarlos (marketing y ventas).
5. Brindar asistencia técnica (servicios).“

Eslabones Secundarios

(Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2017) “definen como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnología (IyD), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz”

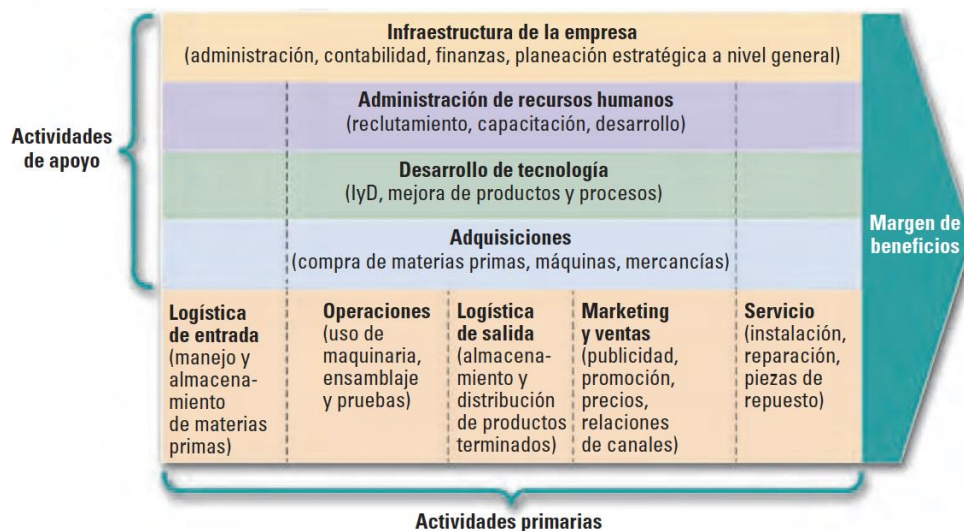


Figura 6.1717 Cadena de valor

(Fuente: Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, (2017)



Análisis VRIO

“Según Barney (2003, citado por Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, (2017)) en su modelo VRIO de análisis, propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa:

1. Valor: ¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
2. Rareza: ¿cuentan con ella otros competidores?
3. Inimitabilidad: ¿sería costoso para otros imitarla?
4. Organización: ¿está la empresa organizada para explotar el recurso?

Si la respuesta a cada una de estas preguntas es positiva para una competencia específica, se considera una fortaleza y, por lo tanto, una competencia distintiva”

En base lo anterior se expone el cuadro VRIO (Figura XX) para mejor comprensión y su posterior implementación.

	V- Valor	R-Raro	I - Inimitable	O- Organizado	
⊖	⊗				DESVENTAJAS COMPETITIVA
	✓	⊗			PARIDAD COMPETITIVA
	✓	✓	⊗		VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
	✓	✓	✓	⊗	VENTAJA COMPETITIVA SIN EXPLOTAR
⊕	✓	✓	✓	✓	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
	⊗	NO POSEE LA CARACTERÍSTICA		✓	POSEE LA CARACTERÍSTICA

Figura 6.1818 Matriz de Análisis VRIO



(Fuente: Elaboración propia basada en Barney. (2003))

6.13.9. Objetivos a Largo Plazo

“La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017)”

En post de lo anterior, para lograr identificar y proponer buenos objetivos se ocupara la metodología de Objetivos SMART (Specific – Especifico, Measurable – Medible , Attainable – Alcanzable , Relevant – Relevante y Time Based– Basado en el tiempo, debido a sus siglas en ingles)

Según Success Tips (2018), se definen las siglas previamente indicadas (SMART) de la siguiente forma:

- Specific (Específico): Debe ser lo más concreto posible. Cualquiera que lo lea sabrá exactamente lo que pretendes hacer y cómo.
- Measurable (Medible): Debe ser medible, por lo que ha de ser una meta cuantificable.
- Attainable (Alcanzable): Debe ser ambicioso, un reto, pero que sea posible. Hay que dar la opción de reajustar los objetivos si hay cambios en el entorno.
- Relevant (Relevante): Debe generar un efecto significativo dentro del proyecto.
- Time Based (Basado en el tiempo): Cada objetivo debe estar definido en el tiempo, ya que nos ayudará a marcar las distintas etapas que nos permitirán llegar a la meta propuesta.



6.13.10. Análisis FODA Y Matriz FODA

Análisis FODA

“FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2017)”

Variables del análisis FODA:

- Fortalezas: “Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro.” (Ramírez Rojas, (s.f.))
- Oportunidades: “Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos.” (Ramírez Rojas, (s.f.))
- Debilidades: “Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro.” (Ramírez Rojas, (s.f.))



- Amenazas: “Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia.” (Ramírez Rojas, (s.f.))

Sin embargo Según Hill & Westbrook, (1997, citado por Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, (2017)) Algunas de las críticas principales del análisis FODA son:

- Genera largas listas.
- No utiliza valores para reflejar prioridades.
- Utiliza palabras y frases ambiguas.
- El mismo factor se puede colocar en dos categorías (por ejemplo, una fortaleza también puede ser una debilidad).
- No existe la obligación de verificar las opiniones sobre datos o análisis.
- Requiere sólo un nivel de análisis.
- No existe una relación lógica con la implementación de la estrategia.

Matriz FODA

“La formulación de las políticas aplicadas a partir de la matriz SWOT es una de las prácticas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica. La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos ... con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de esa organización, al lidiar con dichas amenazas y oportunidades.” (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017)



Según lo anterior esta matriz permite crear 4 diferentes tipos de estrategias; Estrategias de Fortaleza y Oportunidades (FO), Estrategias de Debilidades y Oportunidades DO, Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA) y Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA)

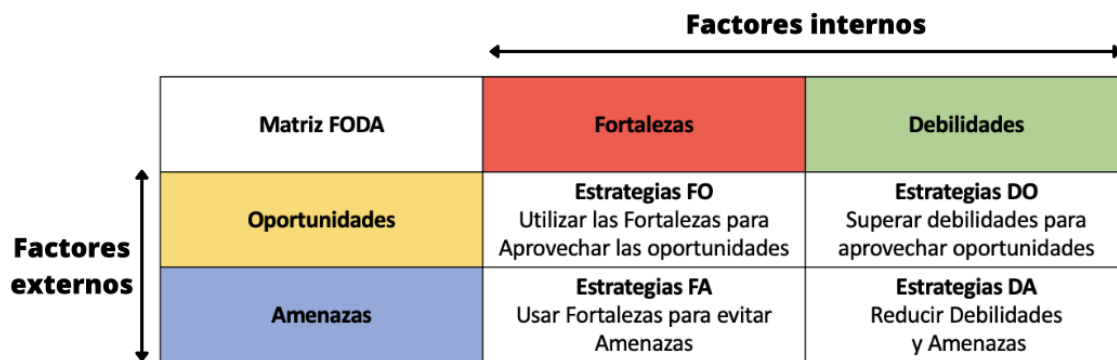


Figura 6.1919 Matriz FODA

(Fuente: Elaboración Propia basada en Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, (2017))

Según lo planteado por Ponce Talancón (2007), el procedimiento para elaborar una matriz FODA incluye los siguientes pasos:

1. Integrar una lista de las oportunidades claves.
2. Integrar una lista de amenazas claves.
3. Integrar una lista de las fuerzas internas.
4. Integrar una lista de las debilidades internas.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.



6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.

6.13.11. Modelo de Negocio

“Un Modelo de Negocio describe el fundamento de como una organización crea, entrega, y captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010)

“El modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad.” (Palacios, Oliva, & Jair, 2011)

Propuesta de Valor

La propuesta de valor según (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017) responde a la pregunta ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?

"Una propuesta de valor es una declaración clara de los resultados tangibles que un cliente obtiene al usar tus productos o servicios. Se centra en los resultados, no en las características, y resuena con las motivaciones primarias del cliente" (Osterwalder & Pigneur, 2010)

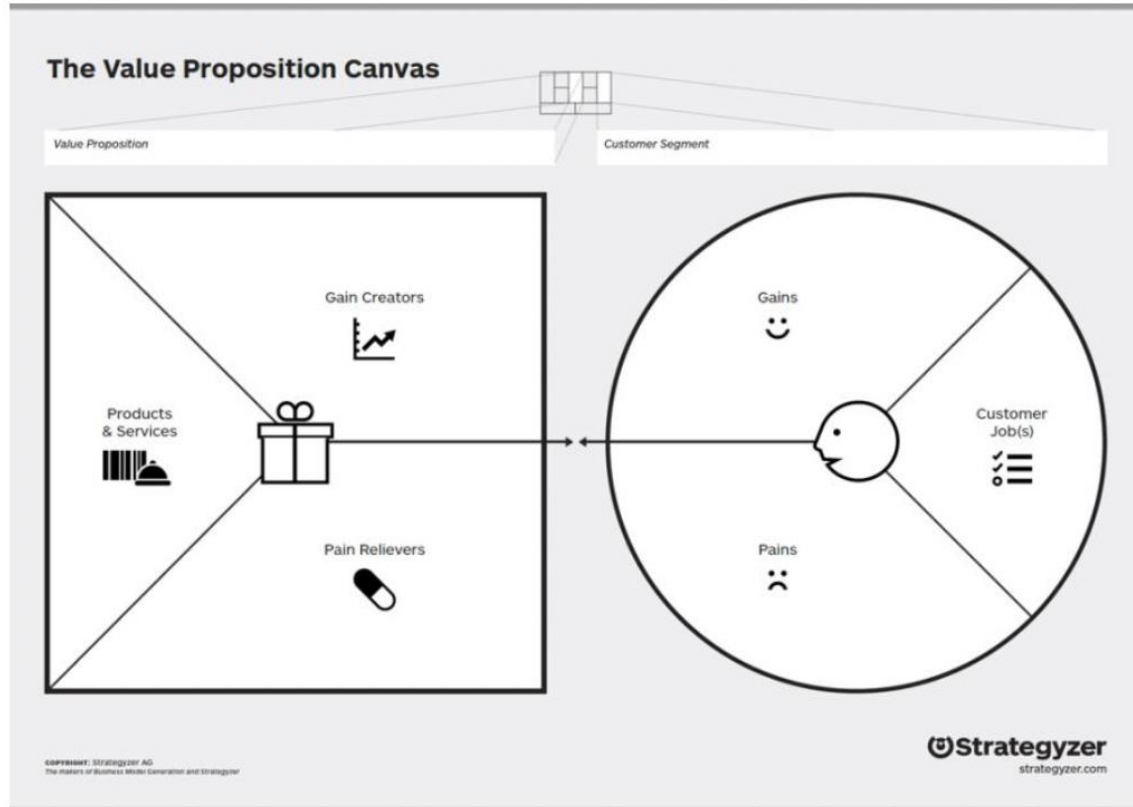


Figura 6.2020 Propuesta de Valor CANVAS

(Fuente: Strategyzer AG, en base al Modelo de (Osterwalder & Pigneur, 2010))

Mapa de Valor (Value Map)

Propuesta de Valor (Value Proposition)

- **Productos y Servicios (Products and Services):** Productos y Servicios Ofrecidos.
- **Aliviadores de Dolor (Pain Relievers):** Como el Producto o Servicio puede eliminar o aliviar el "Dolor" del Consumidor.
- **Creadores de Ganancia (Gain Creators):** De qué manera lo ofrecido maximiza las ganancias que obtiene el cliente.



Perfil del Consumidor (Customer Profile):

- Tareas de los Consumidores (Products and Services): ¿Qué tarea o labor deben resolver?
- Dolor (Pain): ¿Qué es lo que dificulta y le molesta al consumidor al realizar la tarea?
- Ganancia (Gain): ¿Cuáles son los resultados positivos que ganan el cliente al realizar la tarea con el producto o servicio ofrecido?

Modelo CANVAS (Business Model CANVAS – BMC)

“El desarrollo de una nueva empresa o incluso de un nuevo producto puede beneficiarse mucho de la metodología denominada Canvas. El Business Model Canvas (BMC) es una importante herramienta de administración estratégica para las iniciativas emprendedoras. Consiste en un mapa que optimiza la visualización y comprensión del modelo de negocio de una iniciativa emprendedora, dividiéndolo en nueve importantes bloques para detallar un negocio. El método Business Model Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder, un experto en modelos de negocios. La herramienta se basa en su trabajo anterior, Business Model Ontology (2004), pero fue presentada con más detalle en su libro Business Model Generation (2010), en coautoría con Yves Pigneur.” (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017)

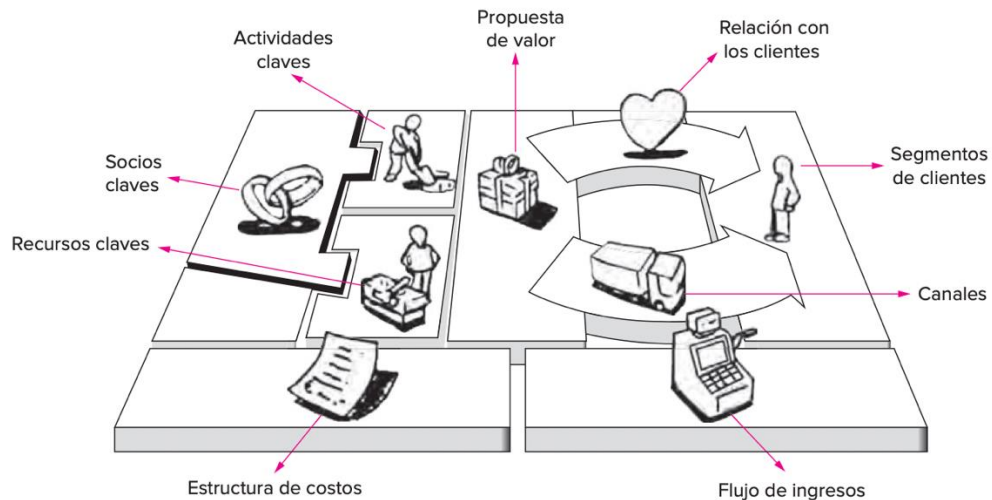


Figura 6.2121 Modelo de Negocio CANVAS

(Fuente: (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017) en base al Modelo planteado (Osterwalder & Pigneur, 2010))

Beneficios y Desventajas del Modelo CANVA

“El BMC ayuda en el desarrollo de esbozos y versiones finales de modelos de negocios, tanto para una nueva iniciativa emprendedora como para una empresa que ya está activa.”
(Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017)

Entre las ventajas de este modelo de gestión empresarial encontramos:

- Interpretación fácil. Su estructura permite que las personas lo puedan entender rápidamente, sin necesidad de ser expertos empresariales.
- Múltiples perspectivas. Al abarcar todas las áreas de una empresa o de un proyecto da lugar a varios puntos de vista.



- Organiza las ideas. Ya que se trata de un mapa conceptual con información empresarial, ayuda a estimar la importancia y relevancia de las ideas.
- Agiliza el trabajo en equipo. El documento sirve para presentarlo en una junta, ya sea en un proyector o en la pantalla del ordenador. Así varios colaboradores pueden participar en un mismo entorno. (HubSopt, 2023)

En el caso de las desventajas del modelo Canvas están:

- Falta de detalles. Al tratar aspectos tan generales, la información carece de pormenores, los cuales no permiten una visión completa del proyecto.
- No especifica la ejecución. Marca las pautas a seguir, mas no indica la manera en que se llevarán a cabo, además no incluye un plan de acción.
- Omite factores externos. No toma en consideración la competencia ni las condiciones del mercado, a menos que se haga un análisis aparte.
- Carece de datos cuantitativos. Está basado en ideas, por lo que no tiene cifras a partir de las cuales se puedan medir los resultados obtenidos. (HubSopt, 2023)

6.13.12. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC).

Según Costa, Dominguez, Hernandez, Leiva, & Verdu (2010), el cuadro de mando integral es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

“El Cuadro de Mando Integral es un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas a través de la alineación de sus procesos. Los resultados de su implantación deben traducirse finalmente en logros



financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas”. (Sanloz, 1998)

“La integración estratégica del Cuadro de Mando Integral en el manejo gerencial es lo que puede marcar la diferencia con los vapuleados sistemas “tradicionales” de planificación estratégica y control gerencial y conducir a un mucho mayor grado de éxito en los negocios. Pero ello implica entender y aceptar que el Cuadro de Mando Integral tiene que ver más con gerencia que con medición, pero ello exige del diseñador y usuario del CMI una plena comprensión del quehacer estratégico, de las defensas organizacionales e incluso de “coaching” gerencial”. (Dezerega, 2004)

Los autores del CMI sugieren utilizarlo como un sistema gerencial para:

- Clarificar y actualizar la estrategia de la empresa.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Alinear las metas departamentales y personales con la estrategia corporativa.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Enlazar los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las revisiones estratégicas y operacionales.
- Obtener retroalimentación para aprender acerca de la estrategia y mejorarla. (Dezerega, 2004)

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, BSC según sus siglas, es una herramienta la cual se encuentra dividida en cuatro diferentes perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y, Aprendizaje y crecimiento, cada una de

estas perspectivas a su vez posee componentes, los cuales se indican en la siguiente figura;

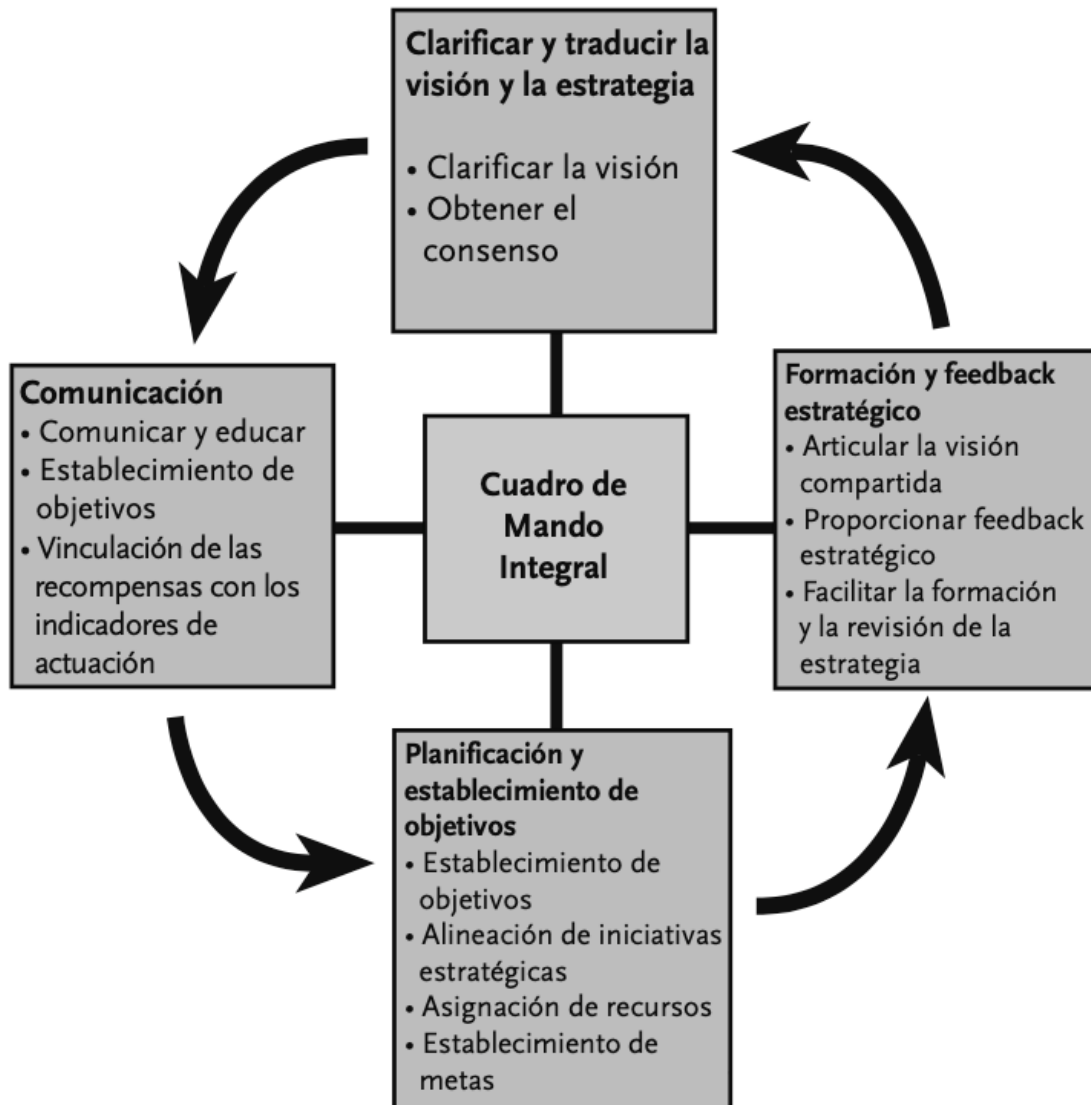


Figura 6.2222 Ejemplo 1 de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)

(Fuente: Kaplan & Norton (1996))

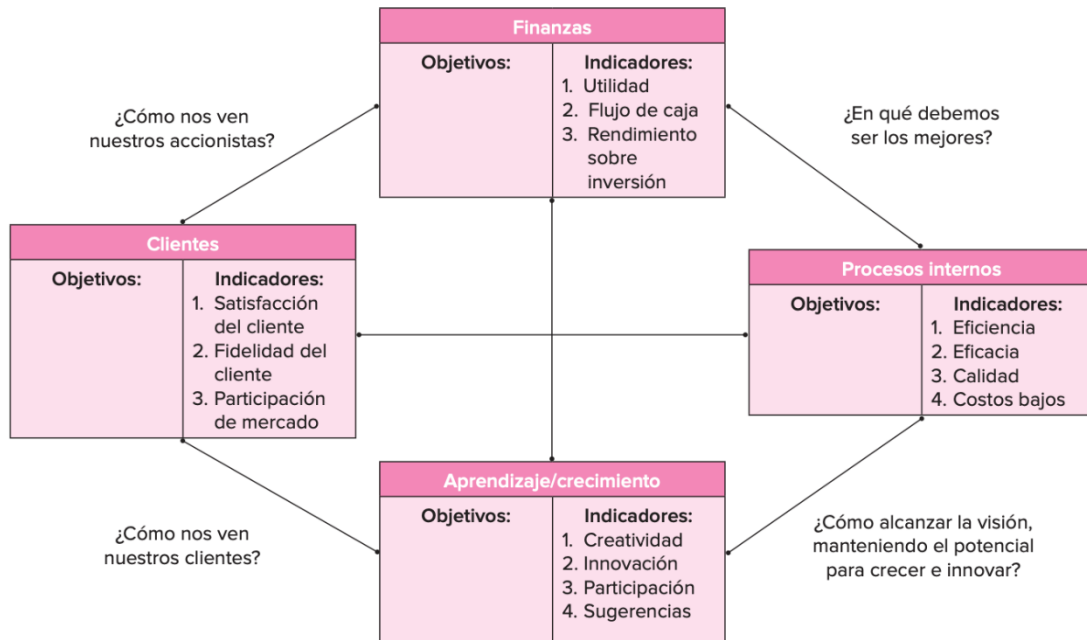


Figura 6.2523 Ejemplo 2 de Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)

(Fuente: Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017)

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Según indica Fernandez (2001), mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.



“El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- Perspectiva financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- Perspectiva del cliente: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- Perspectiva interna: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?” (Fernandez, 2001)

Definición Objetivos Estratégicos

“Los objetivos son logros que deben ser alcanzados. Pueden constituir metas a corto plazo u objetivos a mediano y largo plazo. Las personas, equipos, unidades organizacionales y la empresa entera deben tener sus objetivos como logros que deben ser alcanzados en varias dimensiones de tiempo, como semanas, meses, trimestres, semestres, años o quinquenios. La importancia de los objetivos puede ser evaluada en los siguientes aspectos:

- Los objetivos proporcionan directriz, rumbo o finalidad.
- Fomentan el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- Sirven de base para evaluar el progreso ya efectuado, y lo que falta para su logro.



- Mejoran la posibilidad de prever el futuro. La organización debe dirigir su destino en vez de someterse a las fatalidades del azar.
- Como los recursos son escasos, los objetivos ayudan a orientar y prever su distribución con criterio.” (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017)

“El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.” (Peteraf, Thompson, Gamble, & Strickland III, 2012)

Según indican Peteraf, Thompson, Gamble, & Strickland III (2012). Los objetivos concretos y medibles son valiosos para la administración por tres razones:

- Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización.
- Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía.
- Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

“Cada objetivo apunta en una dirección diferente. El problema está en conseguir que los múltiples y diferentes objetivos de la organización funcionen en colaboración, de forma integrada y cooperativa, evitando posibles conflictos entre ellos. Se busca la sinergia, o sea, la acción multiplicadora de un objetivo sobre los demás, para producir efectos que se amplíen y no solo que se sumen.” (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017)



Mapa Estratégico

Según Kaplan & Norton (1996), un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia y forma parte para la elaboración de un BSC ilustrando de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

“Los mapas estratégicos representan una estructura consistente para describir la estrategia y comunicarla a su público objetivo. Se trata de una herramienta que permite visualizar los diferentes elementos del CMI de una organización, en una cadena de causa y efecto que relaciona los resultados pretendidos con las cuatro diferentes perspectivas de objetivos. Además, explica las medidas que son necesarias para lograr cada objetivo propuesto, así como los indicadores que se utilizarán para el seguimiento de la ejecución de esas medidas e, incluso, cuáles son las iniciativas de cada sector involucrado para el cumplimiento de las medidas. *Un mapa estratégico debe construirse de arriba hacia abajo.*” (Anzola González, Granados Ruiz, Llanos Reynoso, Martínez Verduzco, & Soto Maciel, 2017)

En la Figura 6.2624 se presenta un ejemplo de mapa estratégico donde se disponen las perspectivas recién mencionadas.

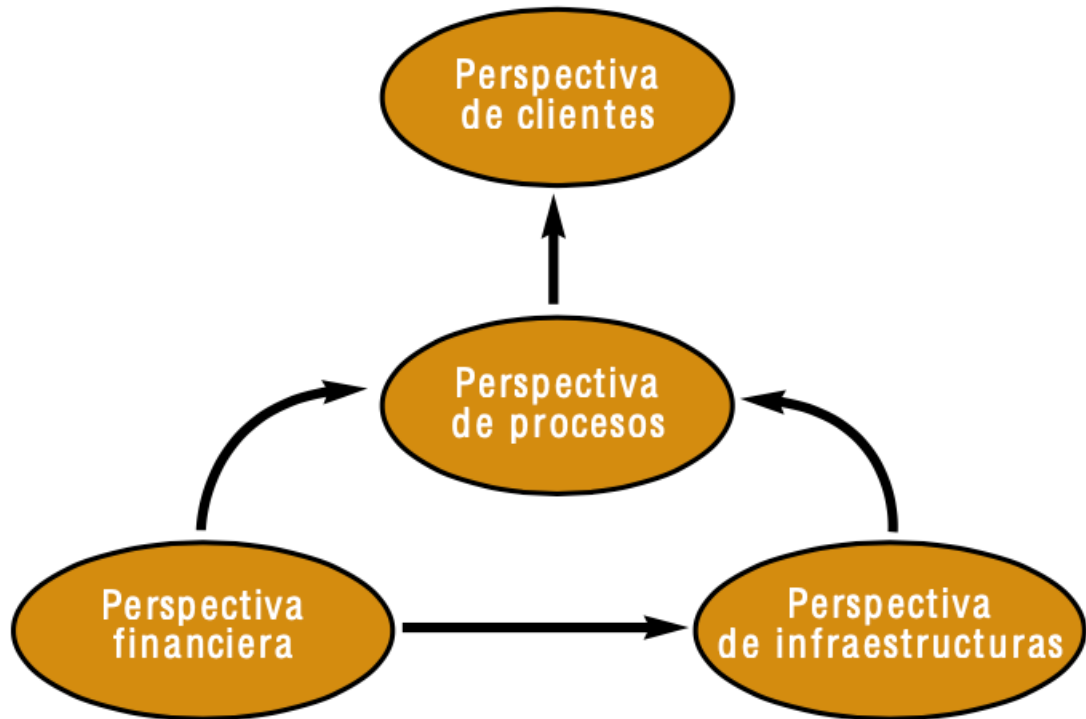


Figura 6.2624 Ejemplo 1 de Mapa Estratégico de Cuadro de Mando Integral.

(Fuente: Alberto Fernandez (2001))

A su vez, en la Figura 6.2725 se muestra un ejemplo de Mapa Estratégico, donde se dividen las cuatro perspectivas, y dentro de cada una de estas, se disponen los objetivos estratégicos previamente definidos. Cabe destacar que esta figura será utilizada para efectos de este estudio.

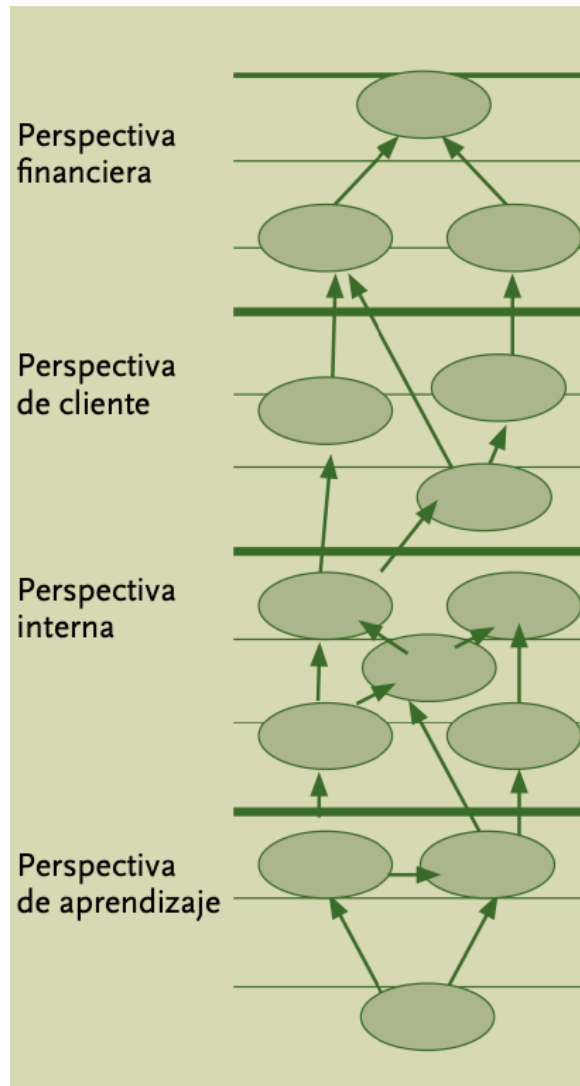


Figura 6.2725 Ejemplo 2 de Mapa Estratégico de Cuadro de Mando Integral.

(Fuente: Bisbe (2010))



Ventajas y Desventajas del Cuadro de Mando Integral

Si bien existen distintas herramientas de gestión empresarial, dada la elección de un Cuadro de Mando Integral o BSC, es necesario indicar tanto las ventajas como las desventajas del uso de este modelo.

En base a Sordo (2022), Entre las ventajas del cuadro de mando se encuentran:

- Logra la alineación de todas las áreas de la empresa para enfocarse en el cumplimiento de los objetivos planteados. Por lo tanto, cada uno de los empleados sabe cuál es su rol y cuál es el resultado que se está buscando.
- Es posible obtener una visión amplia de la situación de la empresa, ya que los datos más relevantes se concentran en esta herramienta.
- De la mano del seguimiento de los indicadores de rendimiento es posible que los directivos identifiquen en qué áreas necesitan dar un mayor impulso; así también permite una mejor toma de decisiones.
- Un cuadro de mando integral posibilita el crecimiento de la empresa al avanzar en cada uno de los objetivos de la estrategia, de manera concisa, organizada y progresiva.

Por otro lado, estas son las desventajas de un Balanced Scorecard:

- Dado que parte de un enfoque global, es posible que no se tenga una visión detallada de cada uno de los procesos necesarios para cumplir con los objetivos.



- Es una herramienta que requiere tiempo para estar al día, es decir, necesita que se le dé una constante actualización de los datos.
- Una vez establecida la estrategia del Balanced Scorecard es poco flexible para agregar o eliminar objetivos, por lo que no permite un amplio dinamismo para la gestión de la empresa.

Factores Claves del Éxito y KPI's

Junto con la creación del Balanced Scorecard, se desprende la existencia de distintos factores y actividades que apoyan el proceso de implementación y apuntan a un desarrollo eficiente tanto de la herramienta, como de la empresa en cuestión.

En base Olarte & García (2009), en la figura 6.28, se presentan distintos factores claves de éxito generalizados en base a los estudios de Robert S. Kaplan y David P. Norton (1993a), (1993b), (1996a), (1996b), (2001), (2004a) y (2004b), Paul Niven (2002) y Olve, Roy y Wetter (1999).



Factor Clave de Éxito	Grado Discriminante
Liderazgo y Apoyo directivo	Alto/Medio/Bajo
Divulgación y Alineación	Alto/Medio/Bajo
Incentivos y compensación ligados al BSC	Alto/Medio/Bajo
Iniciativas estratégicas: Productos de BSC	Alto/Medio/Bajo
Planeación del proyecto BSC	Alto/Medio/Bajo
Fomentar el aprendizaje organizacional	Alto/Medio/Bajo
Justiciar motivos de implementación de BSC	Alto/Medio/Bajo
Validar los supuestos de BSC	Alto/Medio/Bajo
Apoyo en tecnologías de información	Alto/Medio/Bajo

Figura 6.28 26 Tabla de Factores claves de éxito generales.

(Fuente: Elaboración propia según estudio de Olarte & Garcia (2009))

Paralelamente, es necesario medir la consecución de los objetivos previamente dispuestos en la gestión estratégica de la empresa, y la mejor forma de hacerlo es mediante los Indicadores Claves de Rendimiento o KPI, las siglas KPI provienen de los términos en inglés Key Performance Indicators.

Según un estudio realizado por Santander Becas (2022), los KPI's son las variables, factores y unidades de medida que se necesitan para generar una estrategia de mercado, es decir, son herramientas que permiten medir la eficacia y la productividad de determinadas acciones, con el fin de saber si se están cumpliendo los objetivos establecidos por la empresa. En definitiva, son un elemento clave a la hora de optimizar tu sistema de planificación.

Si bien hay distintos KPI's, a continuación, Santander Becas (2022) dispone algunos ejemplos generales para empresas con fines de lucro, como es el caso de este estudio:



- KPI de ventas: con los KPI's de ventas puedes medir el nivel de ventas, el posicionamiento en el mercado, el índice de fidelización, la rotación de stock, el volumen de compra por cliente, las reclamaciones o los ratios de conversión y costes, entre otros.
- KPI de marketing digital: algunos ejemplos son el Retorno de Inversión (ROI), aumento de ventas, fuentes del tráfico, embudo de ventas, medición de tasas de éxito, palabras clave, etc.
- KPI de retail: número de visitas, frecuencia, horas de mayor tránsito, tasa de conversión, ventas por categoría, ticket promedio, ratio de inventario vendido (Shell Through) y venta por visita o metro cuadrado.
- KPI de logística: rotación de inventario, stock de producto, plazo de aprovisionamiento (Lead Time), margen entre coste de materia prima y total de ventas, errores de facturación, coste de transporte, entregas a tiempo, etc.
- KPI de producción: existen KPI's como el de rendimiento, tiempo de ciclo, previsión de la demanda, rotación del inventario, consecución de la producción, ciclo de caja, costes evitados, etc.
- KPI financieros: margen de utilidad, eficiencia de costes, Retorno de Inversión (ROI) y Retorno del Capital Empleado (ROCE), crecimiento sostenible, grado de liquidez, índice de reducción de costes, ratio de cobertura, etc.
- KPI de redes sociales: incremento de seguidores, alcance, engagement, Click Through Rate (CTR), Cost Per Lead (CPL), conversión, Social Media ROI, procedencia de visitas, lugar geográfico de visitas, etc.



Plan de Acción

Para finalizar, se presenta una guía paso a paso a modo de plan de acción para la correcta implementación del modelo de Cuadro de Mando Integral

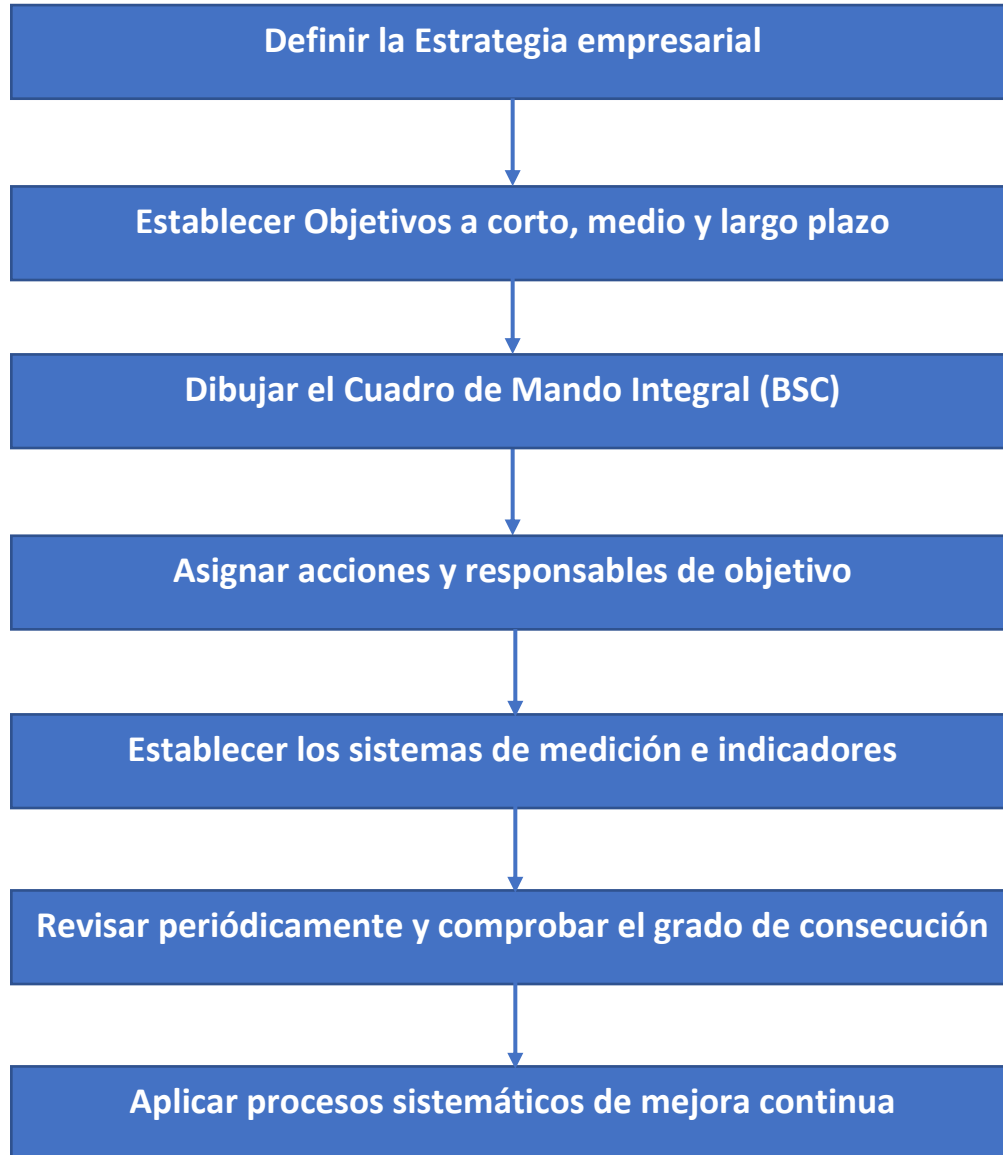


Figura 6.2927 Guía paso a paso para implementación de BSC.

(Fuente: Elaboración propia según Excellence (2021).)



7. Desarrollo Plan Estratégico

7.1. Análisis Externo

7.1.1. Análisis PEST

- **Político y Legal:** Según lo planteado por Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 02, La Biblioteca Nacional del Congreso, titulado “Situación política, económica y social de Chile”, plantea que *“El gobierno del presidente Gabriel Boric asumió con muchas expectativas entre la ciudadanía. Estas tenían que ver fundamentalmente con demandas de cambios políticos y sociales que el Estado podría gestionar y promover. Las críticas al sistema de salud, así como la presión social por la incapacidad del sistema previsional de asegurar pensiones dignas, estuvieron a la base del estallido social de 2019 y si bien Boric ha anunciado que los cambios deben realizarse con gradualidad, es evidente que la ciudadanía espera acciones concretas y a una velocidad que muchas veces escapa a la capacidad del poder ejecutivo. Esto ha ido acompañado de errores comunicacionales del gobierno. Estos errores, son fácilmente interpretados por la oposición como inexperiencia en los cargos o incapacidad para gobernar. Pero esto debe ser visto, sin embargo, a la luz de una serie de otros agenciamientos del ejecutivo que revelan ímpetu y voluntad tanto de enfrentar la contingencia económica como la de cimentar las bases para cambios de mayor envergadura. Entre el aprendizaje, los errores y la voluntad de llevar a cabo cambios, el gobierno aparece en las encuestas con diversos grados de aprobación o reprobación, dependiendo del ministerio y la mirada sobre el conjunto del desempeño del presidente.”*

Por otra parte según la información de CADEM (2023), en la última encuesta CADEM un 29% aprueba al presidente Boric, frente a un 65% que lo desaprueba, y la mayoría de los atributos del presidente, como “es



dialogante”, *“tiene la capacidad de hacer crecer la economía”* y *“tiene la capacidad para gestionar la inmigración”*, también han disminuido. Paralelamente, luego del rechazo de la anterior propuesta de constitución, y el actual proceso constituyente encabezado mayoritariamente por la derecha chilena, la medición mostró que la intención de voto a favor de este plebiscito de diciembre subió 6 puntos (30%) mientras que el rechazo cayó 3 puntos (53%). Pese al alza, 46% dice que preferiría la Constitución actual frente a 42% que está por la propuesta de nueva Constitución. Entre los identificados con la derecha, el 61% prefiere la constitución actual y el 55% de los identificados con la izquierda prefieren la nueva propuesta.

Finalmente es importante mencionar la labor del presidente, con respecto a la creación de políticas de apoyo a las MIPYME’s, las cuales se presentan a continuación:

Según indica Cardemil Winkler (2022), el programa de gobierno del actual presidente Gabriel Boric, dentro de los 53 cambios concretos se incluye:

- En los primeros 100 días de gobierno convocar una Comisión de Diálogo Social para enfrentar los efectos de la pandemia y crisis económica global en el mundo del trabajo para construir un plan de reactivación económica, que entre otras cosas, incluiría subsidios de empleo y medidas para mejorar el acceso a créditos blandos de las pymes.
- Reactivar la economía con las MIPYME’s, asegurando acceso a financiamiento directo y créditos garantizados, implementando medidas tributarias especiales como la postergación del IVA y la condonación de intereses y multas devengadas durante la pandemia, y acompañando su proceso de transformación digital.



- Crear un Banco Nacional de Desarrollo para financiar la innovación y desarrollo de pymes e iniciativas que apunten hacia un cambio estructural de nuestra matriz productiva, funcionando como un conglomerado financiero, con un gobierno corporativo especializado e independiente.

Así también, según lo considerado dentro del Plan de Reactivación Económica, la reactivación de las pymes se materializará a través de:

- Una priorización de estas empresas en el Plan de Inversión Pública Verde, debido a su impacto en la generación de empleo desconcentrado y en los niveles regional y local.
- Revisar los mecanismos existentes de financiamiento directo para las MIPYME's a fin de hacerlos más eficientes y de fácil acceso y perfeccionar el sistema de créditos garantizados, regulando las condiciones mínimas de repactación y pago.
- Medidas tributarias especiales para las MIPYME's, como por ejemplo: un plan especial de condonación de intereses y multas devengadas durante la pandemia; nueva política de condonaciones de intereses y multas, y de convenios de pago con la Tesorería General de la República; Postergación del pago del IVA –sin reajustes, intereses ni multas– por 3 meses desde la fecha de vencimiento de la obligación de pago.
- Simplificar los procesos de postulación y coordinar la oferta de beneficios para MIPYME's que otorga el Estado, especialmente en materia de financiamiento, con postulaciones más rápidas y sencillas, apoyándose en las experiencias de usuarias y usuarios del sistema.
- Priorizar a las pymes en los programas de capacitación, especialmente en digitalización y nuevas tecnologías, para que éstas



puedan ampliar su mercado y robustecer sus capacidades. También proveeremos formación en estrategias de desarrollo de encadenamientos productivos locales y regionales, entre otras medidas. Además de las medidas diseñadas para la reactivación económica, en el mediano plazo se propone abordar de manera integral las dificultades que enfrentan las MIPYME's y cooperativas para que puedan expresar todas sus capacidades, competir y crecer, priorizando un proceso continuo de acompañamiento y no solo la entrega de financiamiento. Las medidas de mediano plazo consideradas son:

1. Financiamiento, mercado e innovación.

- a. Implementar un sistema coordinado, que defina políticas públicas con estrategias claras y coherentes, de manera de disminuir y simplificar la carga regulatoria y permitir que los procedimientos sean simples y expeditos.”
- b. Trabajar por eliminar las barreras de entrada que existen para la participación de las MIPYME's y cooperativas en distintos mercados (condiciones de pago, apoyos en la intermediación y acceso a mercados internos y externos, entre otras).
- c. Creación de una mesa MIPYME's/Gobierno, que incluya al Servicio de Impuestos Internos, para el envío, en un plazo no mayor a 1 mes, de un proyecto de ley que perfeccione la deficiente ley de pago a 30 días, que incluya tanto medidas legales como administrativas para aumentar las sanciones, así como



limitar el uso del crédito fiscal IVA a empresas que no cumplan con sus obligaciones de pago.

- d. Generar condiciones de mayor equidad en el funcionamiento del mercado financiero y del crédito, por ejemplo, avanzando hacia un mecanismo ordenado de cobranza para las personas y las MIPYMES que considere la capacidad económica y/o patrimonio efectivo de los deudores.
- e. Mejorar la participación de MIPYMES y cooperativas en compras públicas en todos sus niveles.
- f. Fomentar el desarrollo de ecosistemas innovadores para impulsar y acompañar la creación de emprendimientos de base científica tecnológica y su crecimiento y desarrollo, así como el fortalecimiento de scale-ups.
- g. Ofrecer apoyo técnico y financiero a las redes de colaboración para el desarrollo local desde el emprendimiento y la innovación.
- h. Mejorar las condiciones de acceso a la Ley de I+D para que más empresas de menor tamaño puedan aprovechar sus beneficios.
- i. Incorporar un enfoque transversal de género en las políticas de emprendimiento, para reducir las brechas que hoy existen para las mujeres en acceso a financiamiento, uso de nuevas tecnologías, informalidad, entre otras.
- j. Generar espacios de cooperación y articulación entre pymes, universidades y centros de formación técnica



para el desarrollo de capacidades adecuadas a las necesidades de las pymes y los desafíos del trabajo del futuro.

- k. Apoyar la innovación y la formación para el conocimiento, especialmente en el desarrollo de nuevas tecnologías, a través de la creación del ya mencionado Banco Nacional de Desarrollo.

2. Mejorar las capacidades del sistema.

- a. Dotar de mayor fuerza a las pymes y cooperativas para que puedan desarrollarse y participar en mejores condiciones de los mercados durante la transición productiva y ecológica que se pretende llevar a delante, a través de la creación de subsidios directos para que la aplicación de reformas laborales, como las 40 horas y aumento de salario mínimo, no tengan un impacto negativo en el desempeño económico de las MIPYMES. La entrada en régimen de estas reformas será más gradual para estas empresas que para las grandes empresas.
- b. Implementar un Plan de Transformación Digital que considera medidas para cerrar las brechas digitales, de manera de ayudar a las MIPYMES y cooperativas a ampliar sus mercados y robustecer capacidades para expandir sus emprendimientos de forma sostenible.
- c. Trabajar coordinadamente con la red de centros de formación técnica estatales para generar cooperación, formación y capacitación a MIPYMES y



cooperativas, y potenciar los centros de desarrollo empresarial presentes en los territorios.

3. Nueva institucionalidad para fortalecer el sector cooperativo.

- a. Construir una nueva institucionalidad que tenga por objetivo principal de mediano plazo la consolidación del modelo de cooperativas en la economía nacional. En particular, se propone la creación del Instituto Nacional de Cooperativismo con presencia local, el que se encargará de la promoción del sector cooperativista, funcionando con un gobierno mixto (participación del poder ejecutivo, las organizaciones del sector y el mundo académico). Además, se promoverán cambios normativos e incentivos que faciliten que los trabajadores y trabajadoras de una misma empresa privada tradicional, organizados en una cooperativa, puedan adquirir capital accionario de la misma.

Por otro lado según indica Cardemil Winkler (2022), las pymes también están incorporadas en la Estrategia Comercial “impulsaremos la inserción de Pymes en cadenas globales de valor y cadenas regionales de valor, en especial aquellas que producen manufacturas y las lideradas por mujeres, de tal forma de contribuir al aumento del empleo y a la disminución de la brecha de género en Chile”.

- **Económico:** *“En un contexto exterior incierto, la economía de Chile se está reajustando después de la extraordinaria expansión de 2021. El crecimiento*



del PIB real disminuyó a 2,4 por ciento en 2022 a medida que el consumo se normalizó en medio de una fuerte contracción de la política fiscal y monetaria. Se espera que el reajuste económico continúe en el primer semestre de 2023, como consecuencia de una nueva caída del consumo debido a políticas contractivas, menor liquidez de los hogares y el debilitamiento del mercado laboral. La economía se recuperaría gradualmente en la segunda mitad del año concluyendo con una disminución anual del 0,7 por ciento para 2023, debido en parte a un efecto de base negativo a partir de 2022. La inflación podría seguir elevada en el corto plazo debido a un cierto efecto inercial, pero se proyecta que converja a la meta de inflación hacia fines de 2024 como resultado de una brecha negativa en la producción y menores presiones de costos. En medio de una inflación y estancamiento elevados, se prevé que en 2023 la pobreza (US\$6,85 por día PPA) se mantenga en torno al 11,5 % y el coeficiente de Gini en 0,46, y no se espera que retomen los niveles previos a la pandemia en el mediano plazo. Las perspectivas a mediano plazo quedarán determinadas por la capacidad de generar un crecimiento más inclusivo e impulsado por la productividad, preservando al mismo tiempo unos fundamentos macroeconómicos sólidos.” (Banco Mundial, 03).

- **Sociocultural y Demográfico:** Según lo planteado por el INE de Chile: “El último censo de población y vivienda realizado fue en 2017. Sus resultados indican que la población efectivamente censada llegó a un total de 17.574.003 personas. De ellas, 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%), mujeres. El número de viviendas, en tanto, fue 6.499.355, de las cuales 6.486.533 (99,8%) corresponden a viviendas



particulares y 12.822 (0,2%) a colectivas.” Lo anterior refleja que entre 2002 y 2017, la tasa media anual de crecimiento de la población se ubicó en 1,0. Por otro lado, La población en Chile está envejeciendo aceleradamente, porque si bien sigue creciendo, cada vez lo hace de forma más lenta. En el Censo 1992, 6,6% de las personas tenía 65 años y más, pero en el Censo 2017 este grupo etario representó 11,4%.

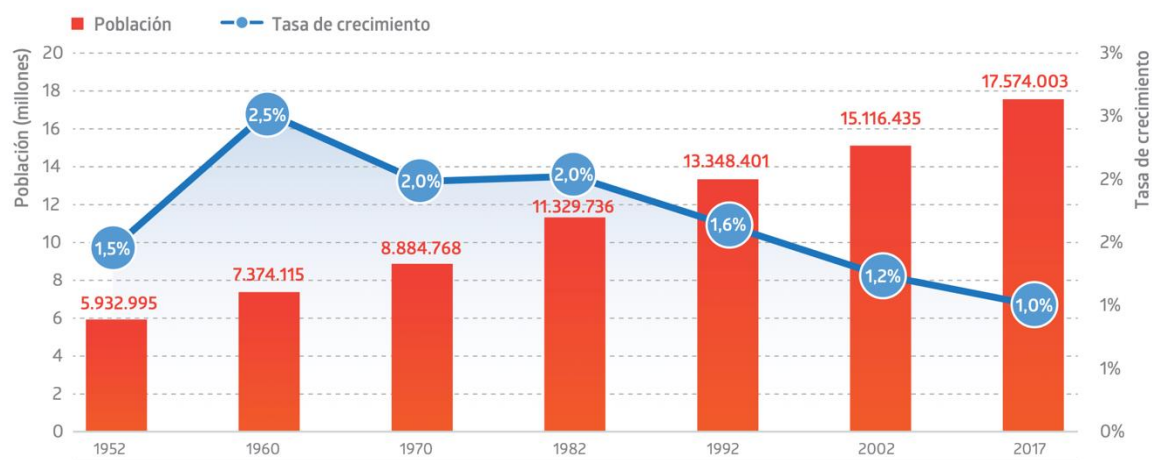


Figura 7.1.1. Crecimiento de población en Chile

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018)

Paralelamente según Instituto Nacional de Estadística (INE) (2018), En el Censo de 2002, 1,27% de la población residente era inmigrante; 15 años después, el 19 abril de 2017, se censaron 746.465 inmigrantes residentes, lo que representa 4,35% del total de la población residente en el país (con información declarada en lugar de nacimiento). Al observar el gráfico 5, se evidencia que 66,7% de los inmigrantes residentes llegaron a Chile entre 2010 y 2017, siendo la mayor parte de inmigrantes provenientes de Perú (25,2%), Colombia (14,1%) y Venezuela (11,1%).



En cuanto a la distribución socioeconómica de Chile y Santiago, Emol nos entrega un pequeño reporte en base a los análisis de La Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM):

- *Grupo AB1: 1% de la Población de Chile, 3% de la Población de Santiago*
 - Ingreso \$6.452.000 de ingreso promedio del hogar.
 - Educación Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).
 - Ocupación: 100% son directivos y profesionales de alto nivel.
- *Grupo C1a: 6% de la Población de Chile, 9% de la Población de Santiago*
 - Ingreso \$2.739.000 de ingreso promedio del hogar.
 - Educación: Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%).
 - Ocupación: 92% son directivos y profesionales de alto nivel.
- *Grupo C1b: 6% de la Población de Chile, 8% de la Población de Santiago*
 - Ingreso \$1.986.000 de ingreso promedio del hogar.
 - Educación: Mayormente Profesionales universitarios (71%)
 - Ocupación: 81% trabaja en oficios que requieren educación formal, principalmente directivos y profesionales de alto nivel (56%).
- *Grupo C2: 12% de la Población de Chile, 15% de la Población de Santiago*



- Ingreso \$1.360.000 de ingreso promedio del hogar.
- Educación: Mayormente Profesionales técnicos (45%), en menor medida, universitarios (26%)
- Ocupación: 58% trabaja en oficios que requieren educación formal, 47% son técnicos y profesionales.
- *Grupo C3: 25% de la Población de Chile, 28% de la Población de Santiago*
 - Ingreso \$899.000 de ingreso promedio del hogar.
 - Educación: La mayoría (53%) completa con educación media, y un 27% más allá, sobre todo en nivel técnico.
 - Ocupación: 58% trabaja en oficios que requieren educación formal, 47% son técnicos y profesionales.
- *Grupo D: 37% de la Población de Chile, 30% de la Población de Santiago*
 - Ingreso \$562.000 de ingreso promedio del hogar.
 - Educación: La mayoría (54%) llega a la educación media, pero no va más allá.
 - Ocupación: 93% trabaja en oficios sin requisitos de educación formal, principalmente operadores y vendedores.
- *Grupo E: 13% de la Población de Chile, 7% de la Población de Santiago*
 - Ingreso \$324.000 de ingreso promedio del hogar.
 - Educación: La mayoría (54%) no va más allá de la educación básica.
 - Ocupación: 98% trabaja en oficios sin requisitos de educación formal, principalmente trabajadores no



calificados. (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2018)

- **Tecnológico:** Por último, para el análisis tecnológico, se utiliza el estudio realizado por la página *Identidad y Futuro* a principios de este año (21/02/2023), debido a que abarca diferentes puntos que son completamente relevantes para los posteriores análisis, ya que el autor abarca punto como las nuevas tecnologías para el ocio y los emprendimientos. Todo esto se presenta a continuación:

- ***Chile, líder en adopción de nuevas tecnologías***

Algunas de las grandes tecnológicas como Amazon, Google, Microsoft, Huawei, Oracle o Starlink entre otras ya están planificando grandes inversiones que permitirán situar a Chile como el gran hub digital en Latinoamérica. Tal ha sido el avance, que hoy el país se ubica en primer lugar, en cuanto a Valor Económico Digital de América Latina, por su alto nivel de adopción hacia las tecnologías digitales. Las cifras constatan que Chile está posicionado a la vanguardia en el sector de tecnología y conectividad. El Speedtest Global Index reveló en Junio de 2022 que la nación chilena dispone de internet, con la banda ancha fija de más rapidez en todo el mundo, con un promedio de velocidad de descarga de 213,73 mbps. Hoy, Chile ha conseguido un despliegue de fibra óptica, superior al promedio de países como Estados Unidos o de la OCDE.



- **Los avances tecnológicos**

El Big Data ya es un objetivo a implantar en las empresas chilenas: conseguir un análisis masivo de datos para mejorar las decisiones que afectan a los resultados corporativos tanto a nivel privado como público, empezará en breve a ser una realidad La Inteligencia Artificial es otra de las tecnologías que Chile puede aprovechar de manera notable, todas las industrias pueden beneficiarse de sistemas competentes, para de forma automática simplificar el trabajo de las empresas. También la llegada del 5G a Chile hace que las empresas se replanteen la necesidad de crear nuevas y más rápidas aplicaciones para captar a sus clientes y conseguir una mejor dinámica de su negocio. La nueva red va a proporcionar una mayor agilidad de conexión con infinitas posibilidades.

- **Las nuevas tecnologías en el ocio**

El sector del ocio ha sufrido una sensible transformación gracias a las mejoras técnicas disponibles, lo que ha propiciado el auge del ocio digital, uno de los mercados más importantes, en la actualidad, a nivel mundial y que mayores ingresos generan. Un capítulo aparte, en el ocio digital, merece uno de los fenómenos más masivos de los últimos años: los eSports. Precisamente, Chile se ha convertido en una potencia de estas disciplinas, sobre todo en uno de los juegos estrella, Valorant. Este “shooter” de Riot Games ha tenido una excelente aceptación por parte de los chilenos, que además se han convertido en grandes competidores para sus principales competencias, en las que los aficionados de Valorant realizan, incluso, apuestas sobre los resultados y los potenciales vencedores. Ha sido el caso del prestigioso VCT del pasado septiembre, donde Chile era el país que aportaba más jugadores.

- **La innovación en las pymes**



Lo que más ha favorecido a la economía Chilena para liderar el ranking de Latinoamérica, ha sido el gran desarrollo de las pymes, ya que las empresas jóvenes dedican importantes recursos a invertir en innovación. Su presupuesto para este propósito ha crecido en los últimos años en un 60%. La automatización de procesos o el teletrabajo son medidas tecnológicas en las que las empresas chilenas han avanzado considerablemente, saben que evolucionar en este campo es fundamental para que los negocios continúen prosperando. La digitalización en las empresas en Chile está aportando muchas ventajas, en la optimización de tareas, permitiendo a los miembros de las compañías ganar tiempo para dedicarse a otras actividades de mayor importancia, reduciendo costes, ganando en rentabilidad al evitar gastos con errores o fallos. Con una mayor seguridad en las bases y en el tráfico de datos, protegidos mediante una codificación de máxima seguridad. Los chilenos son cada vez más perceptivos con los beneficios que las nuevas tecnologías aportan a su vida. Las que valoran más positivamente son las apps inteligentes para el hogar, los dispositivos móviles y los wearables y Smart speakers; por este motivo las empresas chilenas tienen la gran oportunidad de potenciar la experiencia de las personas, al considerar que el 60% de los consumidores de nuevas tecnologías en Chile esperan nuevas experiencias digitales, como la llegada del metaverso. En definitiva, hablamos de uno de los países donde la aplicación de las nuevas tecnologías, su desarrollo y la demanda interna ha tenido una mayor penetración y, especialmente, con una gran celeridad, por lo que este activo va a seguir evolucionando y teniendo un papel decisivo en el desarrollo financiero y empresarial de Chile.



7.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

- **Poder de Negociación de los clientes:** En esta industria el poder de negociación de los clientes es **alto**, dado que existen distintas empresas/tiendas en la ciudad y el país, por lo que los clientes deciden deliberadamente a que empresa acudir. Cabe destacar que en este caso concreto, el panorama a veces es un poco diferente, dado que el poder de negociación de los clientes si bien es alto, se puede volver medio, o bajo, ya que no se suelen encontrar muchos clientes que pidan descuentos, o que den a entender que irán con la competencia, en general, la clientela suele formarse en base a la lealtad de la empresa, dada la calidad del servicio, el trato a los clientes y la forma de fidelizar a los mismos.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Este punto en la industria, alude a la fuerza más **alta** relevante por lejos, y aquella que plasma los cimientos de la totalidad de empresas de la industria. Este rubro, en Chile, posee un único producto estrella y aquel representa casi la totalidad de las ventas de todas las organizaciones, este producto son los juegos de mesa, lo que conlleva a que las empresas competidoras, dependan completamente de los proveedores, llegando al punto donde si estos no proveen juegos, las empresas no tienen de donde obtener los productos, a excepción de la importación (lo cual son palabras mayores).
- **Amenaza de los Nuevos Competidores:** Como esta industria no es tan grande actualmente, la amenaza de nuevos competidores es **alta**, ya que las barreras de entrada son muy bajas. En este caso concreto, únicamente se debe poseer la inversión para comprar los insumos o productos para abastecer la demanda de los consumidores, sin embargo, estos productos no suelen ser baratos, ni en el costo de compra para la empresa, ni el precio de venta al público y existen muchísimas variedades de juegos, por lo que en



parte aumenta la barrera de entrada. Finalmente, como se indicó en el punto anterior, los clientes suelen recurrir a las tiendas que presentan un buen servicio y atención, ya que nos encontramos con un escenario de tiendas digitales, donde la interacción con el cliente es altamente importante, lo cual puede verse como una baja en la amenaza de nuevos competidores, concluyendo en un nivel **medio o moderado** de la fuerza.

- **Amenaza de Productos Sustitutos:** Esta fuerza tiene poca relevancia en la industria, ya que no existen productos sustitutos directos a los juegos de mesa, si bien existen productos parecidos, o con mecánicas similares, todos se diferencian en algo y están destinados a distintos públicos objetivos, por lo que no podríamos considerarlos nuevos productos o sustitutos, por lo tanto esta fuerza es bastante **baja y casi nula**.
- **Rivalidad entre Competidores:** Esta fuerza es bastante importante, dado que la competencia es el punto más fundamental al momento de interactuar con las empresas rivales, y especialmente en una industria donde el producto estrella es uno solo y todos los competidores tendrán el mismo, al cual los valores agregados se vuelven indirectos y no asociados al producto en sí, por lo tanto, podemos pensar que aquella empresa que entrega un mejor servicio, y mejores precios, obtendrá una ventaja sobre el resto de competidores, lo cual concuerda con la realidad. Esto solo se intenta igualar por el servicio al cliente y post venta, pero no es lo suficientemente para adquirir clientela de las tiendas competidoras, por lo que esta fuerza se define como **moderada-alta**.



7.2. Análisis Interno

7.2.1. Cadena de Valor

- Actividades Primarias
 - **Logística Interna:** Chile Board Games cuenta con almacenaje propio para inventariar los juegos de mesa que se importan, para, posteriormente actualizar los catálogos de venta disponibles en la página web y redes sociales.
 - **Operaciones:** Dado que el producto de venta se compra ya finalizado, la operación se inclina mayormente en las acciones y actividades relacionadas con la venta y entrega del producto, en este caso el packaging toma bastante fuerza, donde se utiliza una bolsa biodegradable para empaquetar el producto, la cual es personalizada con un sello de timbre del logo de la empresa, en el caso de los envíos a regiones, el packaging se fortalece con distintos materiales con la finalidad de que el producto llegue en excelentes condiciones a su destino. La empresa no posee fabricación de componentes y la totalidad de sus operaciones es mediante página web y redes sociales, ya que, no poseen una tienda física hasta el día de hoy.
 - **Logística Externa:** En cuanto al procesamiento de pedidos, si bien se puede generar interés mediante las redes sociales, la totalidad de los pedidos debe pasar por la página web, ya que en este sitio se efectúa la boleta o factura de la compra. Los pedidos luego de efectuarse la venta, se efectúan las entregas los fines de semana, de forma personal para las transacciones dentro de Santiago, y a través de la empresa Chilexpress si es en regiones.
 - **Marketing y Ventas:** En cuanto a promociones, esta empresa lanza campañas de promociones en fechas especiales como en navidad,



Cybermonday, Black Friday, etc. Con la finalidad de estar dentro del patrón de empresas que desarrollan una estrategia de marketing en tiempos de alta demanda. Dado que esta empresa es en su totalidad vía online, no posee tienda física, solo se efectúan ventas mediante la página web y está todo automatizado. En cuanto a publicidad, aparte de generar contenido en las redes sociales y en la página web, la empresa ha pagado por publicidad en diversas campañas publicitarias para Instagram y Google, siendo esta última la más importante, ya que entrega visibilidad al nombre de la empresa, de esta manera cuando una persona buscaba en Google algo relacionado a los juegos de mesa, Chile Board Games aparece dentro de los primeros enlaces entregados por la plataforma.

- **Servicio Post-Venta:** Esta empresa cuenta con números telefónicos de atención al cliente para recibir dudas, sugerencia, reclamos o resolución de problemas presente tanto en el producto, como en los despachos. Dado esto, todos los productos cuentan con garantías entregadas por la empresa al momento de la adquisición del producto por parte de los clientes. Adicionalmente, las redes sociales son uno de los canales más utilizados por los consumidores para obtener respuestas rápidas, esto por la instantaneidad inherente de estas plataformas, es por esto existe una fuerte preocupación de la gestión en redes sociales, priorizando la atención al cliente por estos medios.

- Actividades Secundarias



- **Infraestructura de la Empresa:** La empresa está financiada 100% con capital propio aportado únicamente por Ariel Llanos (CEO). Como único “inversionista”, la política de utilidades que decidió implementar es la de reinvertir la totalidad de las utilidades de la empresa, por lo cual, no existe una ganancia personal para Ariel Llanos, sino que todo es utilizado en hacer crecer la empresa.
- **Gestión de RR.HH.:** Cuenta con un número reducido de trabajadores que se encargan de las ventas personalizadas, servicio postventa y la mantención y actualización del sitio web de compra. Al tener una política de reinvertir las utilidades, se procura mantener los costos lo más estandarizados posibles.
- **Desarrollo de Tecnologías:** En la página web se pueden obtener distintos medidores e indicadores en base a los comportamientos de los clientes o prospectos, por ejemplo, resultados de los productos más buscados en ciertos rangos de tiempo, de esta manera se pueden ver ciertas tendencias del consumidor, existe también una página externa que poseen rankings de juegos, de la cual se puede crear una oferta actualizada para lo que la demanda requiere últimamente. Esto posee una finalidad de investigar la demanda actual y poseer un stock actualizado de los juegos más populares a nivel mundial, dado esto, se generan oportunidades de importar a Chile nuevos productos y así obtener la exclusividad de los mismos. En cuanto al diseño web, es realizado mediante una plataforma generadora de páginas llamada **Shopify** la cual presenta una tienda prediseñada. Con respecto a las redes sociales, con la finalidad de conocer las opiniones, preferencias y gustos de los clientes, se busca generar contenido diverso, para entender la demanda de los segmentos y rangos etarios, obteniendo así información importante



de los clientes, mientras se promocionan los diversos productos de la empresa.

- **Compras:** En este ámbito, existen 2 formas de adquisición de los productos, primero, dentro del país, Chile Board Games obtiene los productos de la única empresa proveedora llamada DEVIR. Por otra parte, ocurre la importación de los juegos de mesa, basada en la demanda específica de cada juego dentro de los antecedentes de compra y venta internacionales. Es por esto por lo que, en su mayoría, la adquisición de productos depende mayormente del comportamiento de la demanda. Paralelamente, la compra de los productos se hace proyectando un tiempo de llegada de alrededor de 3 meses, dada la logística de importaciones. Por otro lado, la empresa compra mensualmente los servicios de publicidad en redes sociales para potenciar el *awareness* (conocimiento) del público objetivo.

7.2.2. Análisis VRIO

- Adquisición de productos y Proceso de Importación.

En esta industria en específico, el proceso de importación se vuelve una ventaja competitiva sin explotar, ya que es una actividad muy compleja de imitar, dado el excesivo costo de esta, a su vez, requiere muchas tareas intermedias para la que actividad se cumpla eficientemente, cabe destacar que las únicas empresas que efectúan importaciones a día de hoy, son las distribuidoras de juegos de mesa, quienes no son competidores de Chile Board Games.



Figura 7.1 Análisis VRIO sobre Adquisición de productos y Proceso de Importación.

- Recursos Tecnológico y Conocimiento Asociado:

En el caso de las empresas online, el uso de herramientas externas, tanto tecnológicas como no, es altamente importante, aún más en este caso, donde la actividad de la empresa consta de la reventa de productos ya finalizados y sellados, los cuales no pueden ser intervenidos, es por esto que el uso de herramientas como la posesión de una impresora 3D (posesión de la empresa) sirve como una forma de creación de accesorios y complementos para los juegos de mesa con la finalidad de aportar un valor agregado al producto y al cliente, entregando una manera de personalizar el juego con una exclusividad completa en los componentes. Esto concluye en una ventaja competitiva temporal, ya que las herramientas y los conocimientos son asequibles con capital y tiempo de estudio.



Figura 7.2 Análisis VRIO sobre los Recursos tecnológicos y Conocimiento asociado.



- Conocimiento del Rubro

Por último se proceden a analizar el conocimiento y la experiencia en los productos vendidos, en este caso, se ha adquirido por muchos años en base a la experiencia y estudio por parte del dueño, sumado que a su vez lo ve como un hobby. Claramente es algo imprescindible en el rubro aportando gran valor, el cual se traduce en una contribución clara para la empresa y los clientes, tanto al momento de adquirir los productos como al venderlos, respectivamente. A su vez, poder entregar asesorías a los clientes, tanto previas a la compra, como ya habiendo obtenido el producto. Sin embargo no es algo raro, ya que está presente en la mayoría de los competidores y claramente muy fácil de imitar e incorporar por los consumidores del rubro.

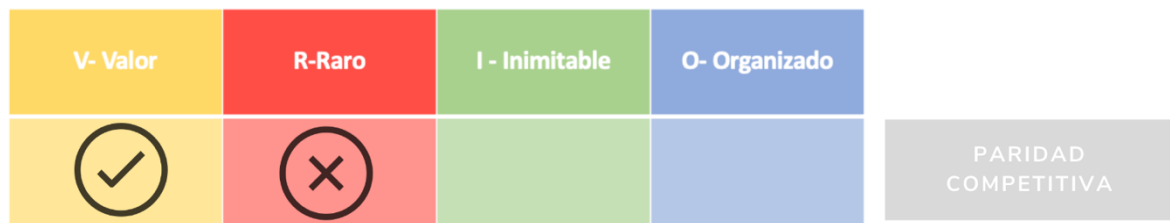


Figura 7.3 Análisis VRIO sobre el conocimiento del rubro.

7.3.Análisis FODA

- Fortalezas

F1. Disponibilidad de productos exclusivos o de oferta acotada en el país.

F2. Servicio al cliente personalizado.

F3. Fuerte conocimiento en redes sociales.

F4. Conocimiento del medio y de los productos.

- Oportunidades



- O1. Existencia y surgimiento de nuevos mercados para la venta de los productos a través del eCommerce (Marketplaces, APPS de delivery, Shoppings Online, etc)*
- O2. Posibilidad de incrementar o eficientizar importaciones.*
- O3. Explotación de Redes Sociales.*
- O4. Posibilidad de incorporar productos complementarios.*
- Debilidades
 - D1. Capacidad de almacenamiento acotado.*
 - D2. Baja dotación de personal.*
 - D3. Tiempos de envío de productos al cliente final.*
 - D4. Baja conversión con respecto a awareness (conocimiento de la empresa)*
- Amenazas
 - A1. Proceso de traslado de mercancías desde el extranjero hasta la bodega de la tienda (incertidumbre en procesos intermedios).*
 - A2. Bajas barreras de entrada.*
 - A3. Decisiones de única empresa proveedora dentro del país (DEVIR Chile).*
 - A4. Dependencia del tipo de cambio en importaciones.*

7.4. Matriz FODA

Con respecto a las variables encontradas en el análisis FODA realizado previamente a la empresa en cuestión, se formaron los cruces correspondientes entre estas, cada uno con sus estrategias correspondientes, con la finalidad de formar la matriz FODA que se aprecia en siguiente la figura.



8. Proposición del Plan Estratégico

8.1. Propuesta de Misión, Visión y Valores

En conjunto a los fundadores se realizó un análisis al contexto actual y la propuesta existente, lo que resultó en la siguiente creación de la Visión, Misión y Valores acorde a la situación en la que está envuelto el actualmente el negocio, estos se presentan a continuación:

8.1.1. Misión

Esta empresa ofrece juegos de mesas modernos, juegos de cartas, accesorios y figuras coleccionables, través de canales 100% digitales, enfocados a toda la familia, entregando un servicio personalizado de principio a fin de la compra, incluyendo un acompañamiento post venta para lograr una excelente experiencia en la entrada a este nuevo mundo

8.1.2. Visión

Ofrecer una experiencia nueva y gratificante a cada persona y familia, para que así, cuando las personas piensen en juegos de mesa, piensen en Chile Board Games.

8.1.3. Valores

Se definen 6 valores asociados a las operaciones de la organización, los cuales buscan como finalidad entregar el mejor servicio al cliente y demostrar el compromiso por ellos. Se presentan a continuación los 6 valores:

- Pasión: Por acercar el mundo de los juegos de mesa a todas las casas del país.
- Innovación: Al buscar nuevas formas de llegar al público y sorprenderlos día a día.



- Diferenciación: Buscando ser la mejor empresa de juegos de mesa del país con revisiones constantes de la competencia.
- Calidad: Entregando un producto excelente y garantizando su funcionamiento al 100%
- Compromiso con el cliente: Al entregar un servicio personalizado desde antes de la compra, hasta después de realizada.
- Mejora continua: Aprendiendo y adaptando cada día como mejorar los servicios, la atención y la operación para entregar el mejor producto.

Estos valores representan un hilo conductor, iniciando con la *pasión*, siendo el principal motor del emprendimiento y de todas las tareas y el quehacer institucional, esto se transforma en una búsqueda constante de *Innovación* en la gran mayoría de procesos, lo que permite y crea la posibilidad de *diferenciarse* frente a los competidores, reflejando una *calidad* presente constantemente en el servicio, demostrando de tal manera el *compromiso* permanente con el cliente. Para finalmente aprender de cada actividad, acción y operación, y así *mejorar continuamente*, para volver a iniciar el ciclo de valores una y otra vez, perfeccionando cada vez más la ejecución y resultados del negocio.

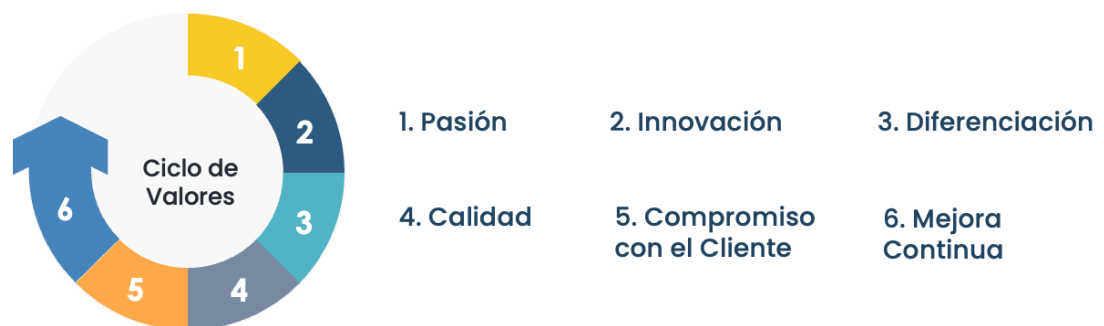


Figura 8.1 Ciclo de Valores



8.2. Modelo de Negocios

8.2.1. Mapa de Valor

- Perfil del Consumidor
 - Tareas de los Consumidores: Requieren formas de atacar el ocio cotidiano, ya sea individual o grupal.
 - Dolor: Poseen necesidad de satisfacer el aburrimiento en base a juegos de mesa diferentes a los juegos de mesa tradicionales.
 - Ganancias: Adquieren juegos de mesa modernos que se ajusten a sus gustos, preferencias y características.

- Proposición de Valor
 - Productos y Servicios: Entregar una variedad de juegos de mesas modernos, juegos de cartas, accesorios y figuras coleccionables.
 - Aliviadores de Dolor: Entregar una forma diferente a lo convencional para distenderse y entretenerse a través de juegos de mesa internacionales y nacionales.
 - Creadores de Ganancia: Ofrecer un servicio personalizado y diferenciador en todo proceso de compra, junto a un servicio post venta dispuesto para todos los clientes.

8.2.2. Modelo Negocios – Lienzo CANVAS

- Propuesta de Valor: Se presenta la operación principal de la empresa, en este caso, venta de juegos de mesa modernos, accesorios y figuras coleccionables, a través de una página web, enfocados a todas las personas, entregando un servicio pre, durante y post venta.
- Socios Claves: Se indican 5 socios claves, los cuales se definen a continuación:



- Empresas aliadas: Alianza entre empresas chilenas con el fin de abaratar costos en la realización de importaciones.
- Socios distribuidores Nacionales: Empresa distribuidora principal nacional, en este caso aplicado, es una empresa que importa la mayoría de juegos y distribuye al 100% de las tiendas del país, llamada DEVIR Chile.
- Socios distribuidores Internacionales: Empresa distribuidora europea, la cual provee los juegos que no son importados por la empresa distribuidora chilena, a modo de entregar un producto diferente al del resto de las empresas nacionales.
- Socios Importadores: Se incluye en este apartado, la empresa que gestiona todas las actividades y acciones necesarias para que la importación salga de la empresa europea, y llegue a la tienda Chile Board Games, incluyendo viaje en barco, gestión de pallets, entrada al país (Aduana), cobros relacionados a importación y transporte.
- Empresa de transporte nacional: Empresa que permite la entrega del producto final a los compradores de las regiones del país que no son la Región Metropolitana.
- Actividades Claves: Se identifican 4 actividades claves.
 - Importación: Permite adquirir productos diferenciadores frente a la competencia.
 - Gestión de inventarios: Es necesario llevar un control de inventarios constante para entender la gestión de los productos y las ventas de cada uno.
 - Administración empresarial: Dado que es un emprendimiento, es obligatorio y altamente relevante tener una buena administración de las ventas y las operaciones necesarias para obtener los productos, y entregar estos a cada cliente.



- MKT y RR.SS: Dado que es una empresa completamente digital, el marketing, la forma de llegar a los clientes y dar a conocer la empresa y sus productos, a través de redes sociales, se considera una actividad muy importante.
- Recursos Clave: Se identifican distintos recursos claves:
 - Almacenamiento: El bodegaje de los productos previo a la venta es un recurso muypreciado y de este depende de la cantidad de juegos y productos que se pueden almacenar.
 - Producto final: Es relevante el producto final ya que el rubro de la empresa consta de la reventa de un producto/objeto/juego ya creado.
 - RR.SS: Las redes sociales se vuelven un recurso clave ya que permiten conectar y contactar tanto a los clientes actuales, como a posibles prospectos de compradores.
 - Página Web: Dado que la venta de los productos es completamente por vía Online, la página web es el recurso más importante de la operación.
 - Ads: Al igual que las redes sociales permiten llegar a las personas, los ads y la publicidad pagada permite posicionarse sobre la competencia y aparecer dentro de las primeras búsquedas de los clientes.
- Relación con los clientes: Ya que la empresa entrega un producto final ya creado y no manufacturado por ellos mismos, la relación con el cliente es altamente relevante y entregar un buen servicio puede significar una nueva compra o un nuevo cliente, se atiende a la clientela con respeto, se entrega un packaging personalizado, se responden dudas constantemente de los clientes y ya realizada la compra, se dispone de un servicio de post venta y un programa de fidelización a través de mailing para acompañar al cliente.
- Canales: Todos los canales de la empresa responden a la modalidad digital, es decir, no hay una empresa física, por lo que se busca llegar a los clientes y disponer el producto por distintas vías como lo son, RR.SS, Página Web, Mailing



y finalmente a modo de excepción, el “boca a boca” o “Word of mouth” de los ya clientes de la empresa.

- Segmento de Clientes: Se presentan 4 segmentos de clientes, diferenciados por edad, con la finalidad de entender las preferencias, gustos, características y valoraciones de cada grupo:
 - Educación Superior (18-25 años): Personas con nuevos grupos de amigos, estudiantes universitarios y personas que consiguen sus primeros sueldos o remuneraciones.
 - Jóvenes Profesionales (26-35 años): Personas que ya entran al mundo laboral de lleno, que comienzan a generar mayor cantidad de ingresos, a administrar sus gastos y a conseguir grupos de amigos con un poder adquisitivo mayor al del grupo anterior y sin tantas preocupaciones y responsabilidades.
 - Familias Jóvenes (36-45 años): Personas que poseen un trabajo y sueldo estable, parejas que comienzan a tener -planear- una familia, familias con hijos pequeños que buscan una entretención para el grupo familiar.
 - Familias y Adultos Mayores (46-99 años): En este segmento se encuentra todo el resto de personas que no entró en los segmentos anteriores, es más amplio y contiene a las familias ya consolidadas, que poseen al menos un hijo o que buscan vías de entretención alternativas para salir de la cotidianidad tanto para ellos como padres como para los hijos.
- Costos: El costo principal de la empresa, incurre en la adquisición de los productos que serán posteriormente vendidos a los clientes finales, asociado a esto se desligan los costos de packaging tanto para los productos de RM como aquellos destinados a regiones del país, también se presentan los costos de envío del producto al comprador, por otra parte se encuentran los costos de la publicidad y/o avisos tanto en redes sociales como en Google, para finalmente



contabilizar el costo de las horas hombre de gestión de la empresa por parte de sus trabajadores.

- Ingresos: En este punto se presentan completamente los ingresos generados por la actividades principal y única de la empresa, en este caso, la venta de juegos de mesa, cartas, complementos, y figuras y accesorios.

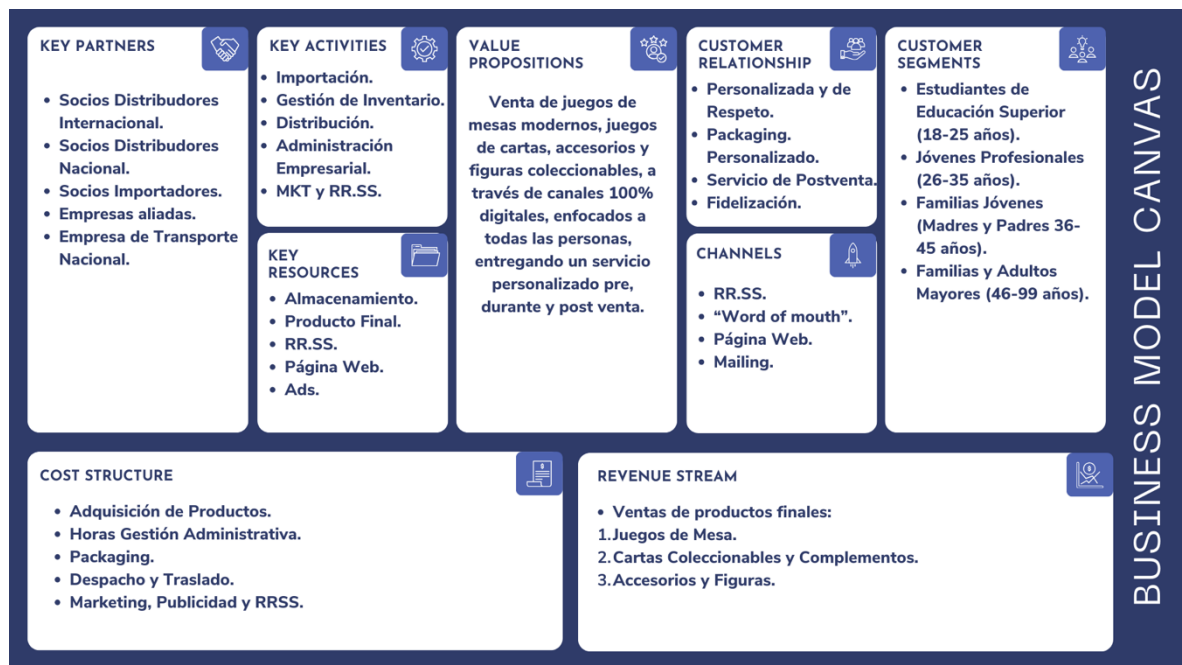


Figura 8.2 Modelo Negocio – Lienzo Canvas

8.3. Establecimiento de Estrategias y Objetivos Estratégicos

8.3.1. Perspectivas

Según el modelo planteado por Kaplan y Norton, en este caso se definen las 4 perspectivas originales del modelo y no se agregan adicionales, debido a que su uso es adaptable a la organización y facilita su comprensión, sin embargo no se descarta inclusión de nuevas perspectivas a futuro en conjunto con una constante actualización de la herramienta.



- **Perspectivas Financiera**

En esta perspectiva principalmente se busca crear valor para los socios de la organización y generar ganancias las cuales serán reinvertidas en el crecimiento de la empresa, esto a través de las mejoras en los rendimientos en los distintos ámbitos de la empresa, lo que traerá consigo una mejora los resultados financieros de Chile Board Games. Es por esto, que Chile Board Games debe monitorear constantemente sus objetivos financieros, para poder visualizar la estabilidad del negocio en el mercado, teniendo en cuenta los ingresos y egresos de la empresa. Esta perspectiva es el fin último del BSC, y por lo tanto, depende de todos los demás objetivos específicos en cada perspectiva.

- **Perspectivas de Clientes**

Esta perspectiva se centra principalmente en cómo los clientes perciben a la organización según su segmentación, con el objetivo de aumentar y asegurar la fidelidad de estos. Es por esto que Chile Board Games desea generar una comunidad activa mediante los juegos de mesa, para fidelizar a sus clientes brindándoles un servicio personalizado y de calidad. Así, la perspectiva de clientes se centra en cumplir con los requerimientos de la perspectiva financiera.

- **Perspectivas de Procesos Internos**

Esta perspectiva se encarga de determinar la dirección que deben tomar los esfuerzos de mejora en los procesos internos según el segmento de cliente al que se apunta y al cómo se pretende. Por lo que Chile Board Games, con el propósito de mejorar la calidad de su servicio, debe realizar estudios de mercado y reducir sus tiempos de logística y mejorar el almacenamiento y bodegaje de sus productos. Esta perspectiva se centra en cumplir con las exigencias de la perspectiva de clientes.



- **Perspectivas de Aprendizaje y Desarrollo**

El objetivo de esta perspectiva se centra en responder si se puede seguir mejorando el servicio y de qué manera se le puede agregar aún más valor. Permitiendo así a la empresa, asegurar la capacidad de renovarse y posicionarse estratégicamente. Chile Board Games puede lograr esto mediante la constante capacitación y retroalimentación por parte de sus clientes. Así, la gestión de la innovación y los esfuerzos en capacitaciones están completamente orientados a cumplir con los objetivos expresados en la perspectiva de procesos internos.

8.3.2. Definición de Objetivos Estratégicos

En base al análisis ambiental el cual culmino en la Matriz FODA, el Modelo CANVAS creado anteriormente y la definición de perspectivas, se crean los diferentes Objetivos Estratégicos expuestos a continuación.

- **Objetivos Financieros**
 - F1. Aumentar Rentabilidad de la Empresa.
 - F2. Aumentar Ventas.
 - F3. Disminuir Costos Operacionales.
- **Objetivos del Cliente.**
 - C1. Posicionar la Imagen de la Empresa en el Mercado.
 - C2. Aumentar el Número de Clientes.
 - C3. Fidelizar a los Clientes.
 - C4. Mantener y Perfeccionar la comunicación y satisfacción del cliente.
- **Objetivos de Procesos Internos**
 - P1. Aumentar la efectividad en la cadena de procesos.
 - P2. Reducción de Distribución de Trabajo y Tiempo de Logística.

- P3. Aumentar Catálogo de Productos. (Analizar el Mercado)
- P4. Mejorar el Plan de Marketing.
- Objetivos de Aprendizaje y Desarrollo
 - A1. Optimizar comunicación interna.
 - A2. Capacitar continuamente sobre el rubro y nuevas tecnologías.
 - A3. Incluir nuevas tecnologías de información y desarrollo.

8.3.3. Mapa Estratégico

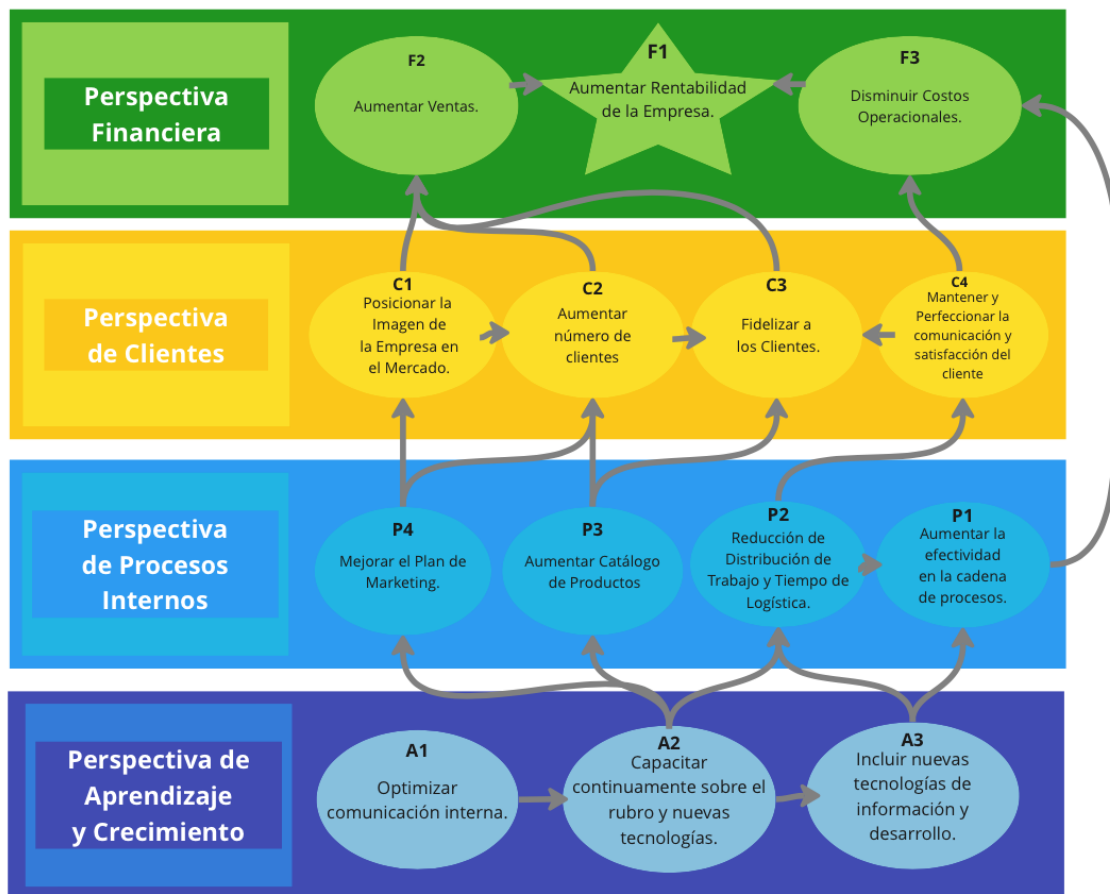


Figura 8.3 Mapa Estratégico Chile Board Games.



8.3.4. Factores Claves del Éxito

Parte fundamental del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, corresponde a los objetivos estratégicos y a su inclusión en el mapa estratégico, posterior a este punto, es necesario elaborar gráficamente el BSC, y adherir los factores claves del éxito, los cuales nos servirán para indicar cual es el camino a la consecución de los objetivos previamente planteados para la empresa Chile Board Games.

Pespectivas	Objetivos Estratégicos	Factores Claves del Éxito
Perspectiva Financiera	F1) Aumentar Rentabilidad de la Empresa.	1) Realizar estudios constantes de procesos de importaciones. 2) Optimizar costos asociados a la gestión interna. 3) Manejo responsable de la Contabilidad y Ventas. 4) Analizar alternativas de transporte externo.
	F2) Aumentar Ventas.	
	F3) Disminuir Costos Operacionales.	
Perspectiva Del Cliente	C1) Posicionar la Imagen de la Empresa en el Mercado.	1) Crear de Estrategia de Mailing. 2) Mejorar Packaging. 3) Optimizar medios digitales. (Pagina Web, RR.SS, etc). 4) Perfeccionar contacto con cliente.
	C2) Aumentar el Número de Clientes.	
	C3) Fidelizar a los Clientes.	
	C4) Mantener y Perfeccionar la comunicación y satisfacción del cliente.	
Perspectiva De Procesos Internos	P1) Aumentar la efectividad en la cadena de procesos.	1) Contratar Nuevos trabajadores si es necesario, y si es posible. 2) Implementación y utilización de las herramientas de gestión. 3) Analizar el mercado y los clientes constantemente. 4) Compromiso con el la creacion de contenido digital. 5) Optimizar la inversión en publicidad y Ads.
	P2) Reducción de Distribución de Trabajo y Tiempo de Logística.	
	P3) Aumentar Catálogo de Productos.	
	P4) Mejorar el Plan de Marketing.	
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	A1) Optimizar comunicación interna.	1) Reconocer nuevas tecnologías de información aplicables. al negocio que pueden ayudar a hacer los procesos más eficientes. 2) Compromiso con el proceso de actualización de conocimientos y aprendizaje constante. 3) Compromiso con la comunicación Fluida y Constante.
	A2) Capacitar continuamente sobre el rubro y nuevas tecnologías.	
	A3) Incluir nuevas tecnologías de información y desarrollo.	

Figura 8.4 Factores Claves del Éxito



8.3.5. Indicadores Claves de Rendimiento (KPI's)

- KPI's Financieros


Perspectiva	Financiera
Objetivo	Aumentar Rentabilidad de la Empresa.
Indicador	$\left(\frac{\text{Rentabilidad}_{i+1}}{\text{Rentabilidad}_i} - 1 \right) * 100$
Meta	>5%
Variabilidad Aceptada	 R<2% 2%<=R<=5% R>5%
Frecuencia	Mensual
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 4 meses.
Notas	Sub índice <i>i</i> corresponde al mes de inicio de la medición.

Figura 8.5 KPI – Aumentar Rentabilidad de la Empresa.


Perspectiva	Financiera
Objetivo	Aumentar Ventas
Indicador	$\left(\frac{\text{Nº de Juegos de Mesa Vendidos}_{i+1}}{\text{Nº de Juegos de Mesa Vendidos}_i} - 1 \right) * 100$
Meta	>8%
Variabilidad Aceptada	 V<4% 4%<=V<=8% V>8%
Frecuencia	Mensual
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 4 meses.
Notas	Sub índice <i>i</i> corresponde al mes de inicio de la medición.

Figura 8.6 KPI – Aumentar Ventas






Perspectiva	Financiera
Objetivo	Costos Operacionales
Indicador	$\left(\frac{\text{Costos Operacionales}_i}{\text{Costos Operacionales}_{i+1}} - 1 \right) * 100$
Meta	<3%
Variabilidad Aceptada	 CO<1%  1%<=CO<=3%  CO<3%
Frecuencia	Cuatrimestral
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 4 meses.
Notas	Sub índice <i>i</i> corresponde al mes de inicio de la medición.

Figura 8.7 KPI – Costos Operacionales

- KPI's de Clientes




Perspectiva	Del Cliente
Objetivo	Tasa de Retención del Cliente
Indicador	$\left(\frac{\text{Numero de Clientes}_{i+1} - \text{Numero de Nuevos Clientes}_{i+1}}{\text{Numero de Clientes}_i} \right) * 100$
Meta	>50%
Variabilidad Aceptada	 RC<20%  20%<=RC<=50%  RC>50%
Frecuencia	Bimensual
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 6 meses.
Notas	Sub índice <i>i</i> corresponde al mes de inicio de la medición.

Figura 8.8 KPI – Tasa de Retención del Cliente






Perspectiva	Del Cliente
Objetivo	Encuestas al Cliente
Indicador	$\left(\frac{\text{Cantidad de Respuestas recibidas}_i}{\text{Cantidad de Clientes}_i} * 100 \right)$
Meta	>60%
Variabilidad Aceptada	 EC<30%  30%<=EC<=60%  EC>60%
Frecuencia	Cuatrimestral
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 4 meses.
Notas	Sub índice <i>i</i> corresponde al mes de inicio de la medición.

Figura 8.9 KPI – Encuestas al Cliente




Perspectiva	Del Cliente
Objetivo	Satisfacción del Cliente
Indicador	$\left(\frac{\text{Cantidad de respuestas Positivas}_i}{\text{Cantidad de respuestas Totales}_i} * 100 \right)$
Meta	>60%
Variabilidad Aceptada	 SC<30%  30%<=SC<=60%  SC>60%
Frecuencia	Cuatrimestral
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 4 meses.
Notas	<p>Sub índice <i>i</i> corresponde al mes de inicio de la medición.</p> <p>Se realizara una encuesta y se calculara el promedio de las respuesta, se utilizara una escala de 1 a 5 para cada pregunta. Se considera positivo cuando el promedio es superior 3.</p>

Figura 8.10 KPI – Satisfacción del Cliente






Perspectiva	Del Cliente
Objetivo	Aumentar Variedad de Productos Ofrecidos al Cliente
Indicador	$\left(\frac{\text{Productos Ofrecidos al cliente}_{i+1} - \text{Productos Ofrecidos al cliente}_i}{\text{Numero de Clientes}_i}\right) * 100$
Meta	>10%
Variabilidad Aceptada	 PO<6%  6%<=PO<=10%  PO>10%
Frecuencia	Semestral
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI anualmente.
Notas	Sub índice <i>i</i> corresponde al mes de inicio de la medición.

Figura 8.11 KPI – Aumentar Variedad de Productos Ofrecidos al Cliente

- KPI's de Procesos Internos




Perspectiva	De Procesos Internos
Objetivo	Disminuir CPC
Indicador	$\left(\frac{CPC_i}{CPC_{i+1}} - 1\right) * 100$
Meta	<=2%
Variabilidad Aceptada	 DCP<1%  1%<=DCPC<=2%  DCPC<2%
Frecuencia	Por campaña
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 6 meses.
Notas	Sub índice <i>i</i> corresponde a cada mes de medición. Se entenderá como CPC = Costo total de campaña / Número de Clics

Figura 8.12 KPI – Disminuir CPC



Perspectiva	De Procesos Internos
Objetivo	Videos y Publicaciones por Semana
Indicador	$(\text{Cantidad de publicaciones y o reels por semana}_i)$
Meta	≥ 4
Frecuencia	Semanal
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada mes.
Notas	Sub índice i corresponde a cada semana.

Figura 8.13 KPI – Videos y Publicaciones Semanales

Perspectiva	De Procesos Internos
Objetivo	Tasa de Engagement
Indicador	$\frac{\text{Engagement}_{i+1} - 1}{\text{Engagement}_i} * 100$
Meta	$> 5\%$
Variabilidad Aceptada	
Frecuencia	Bimestral
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 4 meses si fuese necesario.
Notas	<p>Sub índice i corresponde a cada mes de medición.</p> <p>Se entenderá como Engagement= N° de Interacciones totales la suma de las publicaciones / N° de visualizaciones en la suma de las publicaciones</p>

Figura 8.14 KPI – Tasa de Engagement



Perspectiva	De Procesos Internos
Objetivo	Abandono de carrito de compras
Indicador	$\left(\frac{\text{Carritos}_i}{\text{Carritos}_{i+1}} - 1\right) * 100$
Meta	$\leq 5\%$
Variabilidad Aceptada	
Frecuencia	Bimestral
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 6 meses.
Notas	Sub índice i corresponde a cada mes de medición. Se entenderá como Carrito = Ventas sin concretar / N° de carritos totales

Figura 8.15 KPI – Abandono de carrito de compras

Perspectiva	De Procesos Internos
Objetivo	Optimizar CTR de mailing (% de clics)
Indicador	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de apertura de mails}}{\text{N}^\circ \text{ de emails entregados}}\right) * 100$
Meta	2%
Variabilidad Aceptada	
Frecuencia	Por campaña
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada 6 meses.
Notas	Sub índice i corresponde a cada mes de medición.

Figura 8.16 KPI – Optimizar CTR de mailing (% de clics)



- **KPI's de Aprendizaje y Desarrollo**

Perspectiva	Aprendizaje y Desarrollo
Objetivo	Capacitaciones Empresarial
Indicador	<i>(Cantidad de capacitaciones_i)</i>
Meta	≥ 1
Frecuencia	Semestral
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI cada año.
Notas	Sub índice _i corresponde a cada año de la medición.

Figura 8.17 KPI – Capacitaciones Empresarial

Perspectiva	Aprendizaje y Desarrollo
Objetivo	Adquisición y/o utilización de herramientas de gestión y extensiones para Pagina Web
Indicador	<i>(Cantidad de herramientas y o extensiones nuevas aplicadas_i)</i>
Meta	≥ 1
Frecuencia	Cuatrimestral
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI anualmente.
Notas	Sub índice _i corresponde al periodo que ocurre de cada 2 años.

Figura 8.18 KPI – Adquisición y/o utilización de herramientas de gestión y extensiones de Página Web



Perspectiva	De Procesos Internos
Objetivo	Cantidad de trabajadores
Indicador	<i>(Cantidad de nuevos trabajadores i)</i>
Meta	≥ 1
Frecuencia	Anual
Encargado	Gerente General
Actualización	Se recomienda actualizar las metas del KPI anualmente.
Notas	Sub índice i corresponde a un periodo de trabajo de 2 años

Figura 8.19 KPI – Cantidad de trabajadores

8.4. Plan de Acción

Ya propuesto el Balanced Scorecard, es necesario crear un plan de acción a modo de guía, el cual indica las actividades necesarias para llevar a cabo en el futuro de la empresa, tanto a corto y medio, como a largo plazo, a su vez se denota a que objetivo estratégico se encuentra asociada cada acción, junto con los responsables de llevar a cabo cada tarea. Cabe destacar que en este caso, dentro de los responsables se presenta un apoyo adicional acompañando al gerente general de la empresa, el cual se refiere al autor de este escrito.

8.4.1. Acciones Corto y Mediano Plazo

Modificar Misión y Visión dentro de la página web: Es necesario comenzar modificando la misión y visión como primera acción de cambio en pro de mostrar las verdades intenciones y objetivos de la empresa a los clientes.

Abrir WhatsApp Empresarial: Este canal es altamente importante, dado que funciona como una vía alternativa para conseguir ventas, llegando a un



público distinto al que transita la página web, y a través de una aplicación más comúnmente utilizada.

Evaluar y Analizar nueva estrategia de Marketing: Es necesario evaluar ideas y planes de marketing en pro de atacar a los clientes de formas más directas y efectivas para aumentar el alcance de la empresa, y posteriormente la satisfacción de los mismos.

Optimizar Packaging de productos: La optimización del packaging es un factor muy importante a modo de diferenciación frente a la competencia, dado que el producto en venta no puede ser intervenido.

Fabricar complementos para producto final: Al igual que el punto anterior, la fabricación de accesorios o complementos para los juegos de mesa se torna un factor diferenciador altamente valorado por los clientes al agregarles exclusividad a su juego.

Consolidar presencia en Redes Sociales: Dado que la empresa es una tienda completamente Online, es necesario dar a conocer la tienda a los prospectos, por lo que las redes sociales se vuelven un canal primordial tanto de awareness, como de comunicación y contacto con clientes.

Evaluar e Ingresar a nuevos mercados de eCommerce: El surgimiento de nuevos mercados como los Marketplaces y las Apps de delivery se vuelven un mercado atractivo para la empresa, esto con la finalidad de diferenciarse de la competencia, y de presentar mayores canales de compra para los clientes.

Aumentar variedad de productos: En una industria donde todas las empresas venden prácticamente los mismos productos, es muy importante



tener la mayor variedad de productos y tener stock suficiente para suplir la demanda de los clientes.

Realizar control de inventarios: Ya que la empresa no posee un espacio específico para el almacenamiento de productos, es indispensable llevar una buena contabilización de los productos en stock, para entender las próximas compras de mercancías, y no sobre-stockear la tienda de productos.

Realizar Brainstorming entre socios para evaluar nuevas estrategias: Al igual que el plan de marketing, es necesario plasmar y evaluar las posibles ideas que puedan tener los socios de la empresa, en pro de llevar a cabo aquellas ideas que puedan ser fructíferas para la empresa en todo ámbito.

Realizar encuesta de satisfacción: La mejor forma de entender los gustos, preferencias y tipos de clientes, es preguntándoles directamente a los mismos consumidores del producto, es por esto que mediante una encuesta se debe buscar conocer al público y su demanda.

Estudiar y aplicar extensiones de página web: Dada lo digital de la empresa, es importante sacar el máximo provecho de la herramienta más relevante de la operación, la página web, es por esto que la inclusión de nuevas herramientas y extensiones que apunten a aumentar la conversión se vuelve una acción primordial.

Aplicar campañas de marketing para fechas importantes: En el mundo del eCommerce, las campañas de descuentos y promocionales, son muy valoradas por los clientes, por lo que es necesario aprovechar esas situaciones para atacar a los clientes que buscan un descuento o a aquellos clientes que surgen solo en estas campañas sesionales.



Analizar y optimizar procesos de despacho: Ya que el nivel de ventas actual no es excesivo, se acumulan pedidos para el fin de semana, lo cual debería cambiar en caso de que las ventas aumenten, agregando un nuevo día dentro de la semana para realizar los envíos, lo cual se traduciría en un atractivo extra para los clientes, ya que sus productos llegarían más rápidamente.

Estudiar productos de rubro internacional: Ya que la acción principal de la empresa, refiere a la reventa de productos, los cuales son en su mayoría de origen internacional, es necesario estudiar constantemente los cambios, los productos nuevos, y por salir, así como también aquellos productos galardonados a lo largo del año.

Nº	Acción	Objetivos Estratégicos Asociado	Responsable
1	Modificar Misión y Visión dentro de la página web.	C1, C2, C3, C4	Gerente General - Apoyo Adicional
2	Abrir WhatsApp Empresarial.	F1, F2, F3, C1, C2, C3, C4, P2, A3	Gerente General - Apoyo Adicional
3	Evaluar y Analizar nueva estrategia de Mailing.	F1, F2, C1, C2, C3, C4, P2, A3	Gerente General - Apoyo Adicional
4	Optimizar Packaging de productos.	F3, C1, C3, C4, A1, A2	Gerente General
5	Fabricar complementos para producto final.	F1, F2, C1, C3, C4, A1, A2	Gerente General
6	Consolidar presencia en redes sociales	F1, F2, C1, C2, C3, C4, P4, A3	Gerente General - Apoyo Adicional
7	Evaluar e Ingresar a nuevos mercados de eCommerce	F1, F2, C1, C2, C3, C4, P3, P4, A2, A3	Gerente General - Apoyo Adicional
8	Aumentar variedad de productos.	F1, F2, C1, C2, P3	Gerente General
9	Realizar Control de Inventarios	F3, P1, P2	Gerente General - Apoyo Adicional
10	Realizar Brainstorming entre socios para evaluar nuevas estrategias.	F1, F2, F3, C1, C2, C3, C4, P1, P2, P3, P4, A3	Gerente General - Apoyo Adicional
11	Realizar encuesta de satisfacción.	C3, C4, P4	Gerente General - Apoyo Adicional
13	Estudiar y aplicar extensiones de página web	F1, F2, C1, C2, C3, P4, A3	Gerente General - Apoyo Adicional
14	Aplicar campañas de marketing para fechas importantes.	F1, F2, C1, C2, C3, P4, A3	Gerente General
15	Analizar y optimizar proceso de despacho.	F3, P1, P2	Gerente General - Apoyo Adicional
16	Estudiar productos del rubro internacional.	P3, A2, A3	Gerente General

Figura 8.20 Tabla de Plan de acción a corto y medio plazo.



8.4.2. Acciones Largo Plazo

Optimizar procesos de importación: Ya que el proceso de importación es una actividad clave dentro de la empresa, lo cual le entrega independencia de adquisición de productos y diferenciación frente a las otras empresas, es necesario entender todo el flujo de la operación, para así saber de qué forma se puede optimizar y abaratar los costos sin romper la cadena de ejecución.

Estudiar herramientas tecnológicas, extensiones y complementos digitales para potenciar página web: Al igual que se explicó en la acción a corto plazo, es necesario personalizar la página web constantemente a lo largo del futuro de la empresa, con el fin de disponer un servicio más ameno, eficiente y rápido para los clientes y posibles clientes.

Estudio constante del rubro y mercado nacional e internacional: Como en cualquier rubro, es necesario entender cuáles son tus competidores, que porcentaje de mercado posee cada uno, y a su vez conocer y entender cómo está evolucionando el mercado de los juegos de mesa en el extranjero para poder adelantarse a los cambios y prevenir posibles fallas o cambios en la industria.

Contratar nuevo recurso humano: Cómo se conversó con el Gerente de la empresa, es necesario el apoyo de un empleado más para poder distribuir distintos procesos y eficientizar la operación completa.

Expansión a tienda física o espacio de complemento físico: Este punto refiere a las ganas del Gerente de poder tener una tienda física, esto viene dado por la materialidad de los juegos de mesa y las distintas posibilidad de mostrar los productos de físicamente.



Analizar expansión a tienda distribuidora: Se demostró intención por parte del Gerente por llegar a poseer una empresa que además de tienda, funcionara como distribuidora de juegos de mesas, esto viene dado por la baja existencia de empresas distribuidoras dentro del país, lo cual denota en una falta de productos para adquirir, y una libre elección de los precios por parte de los distribuidores. A su vez cabe destacar que la empresa ya posee experiencia en importaciones de este tipo de productos.

Nº	Acción	Objetivos Estratégicos Asociado	Responsable
1	Optimizar procesos de Importación.	F1, F3, P1, P2, A2, A3	Gerente General
2	Estudiar herramientas tecnológicas, extensiones y complementos digitales para potenciar página web.	F1, F2, C1, C2, C3, P4, A3	Gerente General
3	Estudio constante del rubro y mercado nacional e internacional	F2, C1, P3, A2, A3	Gerente General
4	Contratar nuevo recurso humano.	F1, F2, C4, P1, P2, A2	Gerente General
5	Expansión a tienda física, o espacio de complemento físico.	F1, F2, C1, C2, C3, C4, P2, P3, P4, A2, A3	Gerente General
6	Analizar expansión de tienda a Distribuidora	F1, F2, F3, C1, P1, P2, P3, P4	Gerente General

Figura 8.21 Tabla de Plan de acción a largo plazo

8.5. Cuadro de Integral

Con la intencionalidad de entregar una hoja de ruta y de seguimiento de la planificación estratégica, en la siguiente figura, se dispone el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC), mostrando las distintas perspectivas del modelo, junto a sus objetivos estratégicos ajustados a la empresa Chile Board Games, sumado a los indicadores respectivos para cada objetivo, incluyendo la meta del indicador y la frecuencia de medición del mismo.



Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta	Frecuencia de la Medición
Perspectiva Financiera	F1) Aumentar Rentabilidad de la Empresa.	Aumentar Rentabilidad de la Empresa	>5%	Mensual
	F2) Aumentar Ventas.	Aumentar Ventas	>8%	Mensual
	F3) Disminuir Costos Operacionales.	Disminuir Costos Operacionales	<3%	Cuatrimestral
Perspectiva Del Cliente	C1) Posicionar la Imagen de la Empresa en el Mercado.	Aumentar Variedad de Productos Ofrecidos al Cliente	>10%	Mensual
	C2) Aumentar el Número de Clientes.	Aumentar Variedad de Productos Ofrecidos al Cliente	>10%	Mensual
	C3) Fidelizar a los Clientes.	Tasa de Retención del Cliente	>50%	Bimestral
	C4) Mantener y Perfeccionar la comunicación y satisfacción del cliente.	Encuesta al Cliente	>60%	Cuatrimestral
Satisfacción del Cliente		>60%	Cuatrimestral	
Perspectiva De Procesos Internos	P1) Aumentar la efectividad en la cadena de procesos.	Disminuir CPC	<=2%	Por Campaña
		Tasa de Engagement	>5	Bimestral
	P2) Reducción de Distribución de Trabajo y Tiempo de Logística.	Optimizar CTR de mailing (% de clics)	2%	Por Campaña
	P3) Aumentar Catálogo de Productos.	Abandono de carrito de compras	<=5%	Bimestral
P4) Mejorar el Plan de Marketing.	Videos y Publicaciones Semanales	>=4	Semanal	
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	A1) Optimizar comunicación interna.	Cantidad de trabajadores	>=1	Anual
	A2) Capacitar continuamente sobre el rubro y nuevas tecnologías.	Capacitaciones Empresarial	>=1	Semestral
	A3) Incluir nuevas tecnologías de información y desarrollo.	Adquisición y/o utilización de herramientas de gestión y extensiones para Pagina Web	>=1	Cuatrimestral

Figura 8.22 Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard (BSC) de Chile Board Games.

8.5.1. Responsables

En este caso en concreto, Chile Board Games es una empresa nacida en 2019, la cual ha tenido tanto altos como bajos, a día de hoy se encuentra sostenida por el Gerente General, quien se preocupa de la totalidad de la operación de la empresa, con un bajo del segundo socio, es por esto que las acciones recién enunciadas, son mayormente responsabilidad de primer socio, es necesario mencionar que dada la dificultad de aplicar y ejecutar una planificación estratégica con todas sus actividades y acciones, en este caso se dispone un apoyo adicional proveniente del hijo del gerente y autor de este escrito, Ariel Llanos, esto con la finalidad de poder aplicar y ejecutar el plan de negocios de la forma más eficiente posible.

Responsables de ejecución de tareas:

- Gerente General: Tío Ariel Llanos Segura.



- Apoyo Adicional: Ariel Llanos Rodríguez.

Los plazos de ejecución del plan estratégico varían dependiendo de la dificultad de las acciones, donde aquellas actividades correspondientes al corto y medio plazo serán efectuados en el plazo de hasta 1 año, mientras que aquellas acciones correspondientes al largo plazo, serán desde 1 a 3 años.



9. Conclusiones y Recomendaciones

El presente documento consistió en el desarrollo de un plan estratégico para una MIPYME, específicamente una microempresa chilena dedicada a la venta de juegos de mesa y cartas coleccionables a través del eCommerce, llamada Chile Board Games, esta empresa nace el año 2019 en pandemia, como hobby del dueño, con la intención de dar a conocer el nuevo mundo de los juegos de mesa no tradicionales y llevar uno de estos a cada casa del país.

La primera parte de este escrito presenta los precedentes de las MIPYMEs en el país, profundizando en los resultados de ventas y cantidad de empresas existentes dentro del rubro de la venta de juegos de mesa, para determinar los antecedentes generales de las MIPYMEs dedicadas al comercio digital o pymes de e-commerce, con la finalidad de analizar cuáles son los elementos claves y necesidades que poseen estas organizaciones, a modo de entender de la forma más precisa, a que ámbito y en base a que directrices se debe desarrollar el plan estratégico para Chile Board Games.

Primeramente, fue relevante realizar una evaluación de la situación actual ya que esta nos proporcionó una comprensión clara de los recursos, fortalezas y debilidades de la empresa, lo que permitiría tomar decisiones eficientes para el futuro. Además de ayuda a identificar oportunidades y amenazas del entorno empresarial, lo que sería clave para desarrollar estrategias relevantes y efectivas.

Para lograr esto se utilizaron distintas herramientas de análisis empresarial, primeramente, se efectuó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas), con el cual se pudo identificar diversos factores internos y externos de la empresa, ya sean sus ventajas competitivas, desafíos y recursos, como posibles oportunidades de crecimiento.



Seguidamente, se utilizó, un análisis externo de la industria, para así poder evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar a la empresa. A su vez, se efectuó la creación de las 5 fuerzas de Porter, esto con el fin de ayudar a comprender el entorno empresarial y a adaptar las estrategias para aprovechar las oportunidades, superar las barreras y posicionarse de forma más asertiva dentro del mercado de cara a los consumidores.

Paralelamente, con la finalidad de estudiar la empresa internamente, se efectuó un análisis VRIO y la creación de la Cadena de Valor de la empresa, así se pudo entender de qué forma se encuentra organizada la empresa, como funciona, cuáles son sus targets, los canales de distribución, entre otras variables. Y así analizar -mejorar en caso de ser necesario- el valor agregado que acompaña al producto vendido en cuestión.

Como parte de las últimas herramientas, se creó un modelo CANVAS para entender la propuesta de valor de la empresa y todas las aristas que rondan a la empresa y la vuelven una organización estructurada, dentro de este modelo se pudo entender cuáles son las actividades, socios y recursos claves de la empresa, así como también los canales de distribución, las relaciones con clientes, los segmentos y tipos de perfiles de cliente, entre otras variables.

Estas herramientas sirvieron de análisis y precedentes para la creación del mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, dentro del cual se plantearon objetivos estratégicos para la empresa, junto con el plan de acción en los 3 diferentes plazos (corto, medio y largo), esto con la finalidad de entregar a la empresa una hoja de ruta, a modo de guía para la ejecución de las estrategias para la consecución de los objetivos y así obtener un crecimiento y desarrollo sostenible de Chile Board Games a lo largo del tiempo. Junto a las estrategias y objetivos, se construyeron KPI's ajustado a cada perspectiva del Cuadro



de Mando, para así poder llevar una medición de la ejecución del plan estratégico y del crecimiento de la empresa.

Dentro de las dificultades que se encontraron, la primera y más destacable es la falta de información con respecto al rubro de la empresa, ya que se encuentra dentro de la segmentación de empresas de venta de juegos y juguetes no tecnológicos en comercios especializados, lo cual es demasiado amplio para esta nueva industria de los juegos de mesa, donde claramente se puede pre suponer que esta industria se lleva un porcentaje mínimo dentro del rubro, ya que como se explicó anteriormente, dentro de esta actividad económica podemos encontrar empresas como Hasbro, Mattel, Hot Wheels, Barbie, Lego, entre otros. A su vez, al momento de buscar información sobre las empresas y ventas específicas la venta de juegos de mesa, se vuelve una actividad compleja dada la falta de información existente, y la poca consolidación de la industria, aun así se realizaron análisis externos a la empresa, tanto de la competencia, como de la industria en general gracias a los conocimientos del gerente de la empresa.

Finalmente, como recomendaciones para la empresa Chile Board Games, se aconseja la utilización total de este documento como una guía para el desarrollo estratégico de la organización, cumpliendo los objetivos dispuestos y siguiendo el plan de acción creado específicamente para aplacar las distintas perspectivas afectas a la empresa, a su vez se recomienda revisar y actualizar constantemente los KPI's acorde a la frecuencia y periodicidad enunciado en el trabajo. Finalmente y a modo de complemento se recomienda la posibilidad de modernizar el Cuadro de Mando Integral dentro de la plataforma Power BI, o similares, con la finalidad de poseer un dashboard eficiente que muestre las ventas, los costos y los distintos indicadores propuestos en este documento. Todo esto acercaría un poco más a la empresa a lograr un crecimiento y un desarrollo eficiente y sostenible en el tiempo.



Bibliografía

Molina J, T. (12 de 07 de 2021). *Emol*.

Delgado, A. (2016). *Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Anzola González, E., Granados Ruiz, F., Llanos Reynoso, L. F., Martínez Verduzco, L., & Soto Maciel, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones* (Vol. 3ra Edición). Anáhuac, México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Nueva York, Estados Unidos: Beard Book.

Ducker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection*. Estados Unidos: Elsevier.

Lukac, E. G., & Frazier, D. (2012). *Linking strategy to value*. Estados Unidos: Journal of Business Strategy.

Hill, C., & Gareth, R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. (Vol. Novena Edición). Cengage Learning Editores.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2021). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Mcgraw Hill.

Pacheco, C. (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Mexico: IMCP.

Valenzuela Argoti, C. E. (2016). *IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS*. Bogotá D.C, Colombia.



- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (Vol. 15th ed.). Pearson.
- Barney, J. B. (2003). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Funston, R., & Ruprecht, B. (2007). *Risk in the strategic planning process*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Granica.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". *Long Range Planning*.
- Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. (Vol. 34 Edición). México: Grupo Editorial Patria.
- Quintal, A. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán*. Yucatán, México: UADY.
- Ramírez Rojas, J. L. ((s.f.)). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado el 2023, de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y Globalización* (Vol. Séptima Edición). México: Cengage Learning.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12, 113-130.



Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago, Chile: CEPAL.

Campbell, A., & Yeung, S. (1991). *Creating a sense of mission. Long range planning*.

Pearce, J. A., & Robinson Jr., J. R. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill Education.

Costa, C., Dominguez, J., Hernandez, J., Leiva, A. M., & Verdu, F. (2010). *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. España.

Sanloz, D. R. (1998). *BSC en la Planeación Estratégica*.

Dezerega, V. (2004). *The Balanced Scorecard (BSC): Más gerencia que medición*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.

Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard - Ayudando a implantar la estrategia. *A FONDO*, 42.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*.

Peteraf, M. A., Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México: McGrawHill.

Bisbe, J. (2010). *La mayoría de edad del cuadro de mando integral*. EDICIONES DEUSTO.

Sordo, A. I. (02 de Junio de 2022). *Cuadro de mando integral o balanced scorecard: qué es, usos y ejemplos*. Obtenido de HubSpot Blog: <https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral>



Palacios, P., Oliva, M., & Jair, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 53(39), 23-34.

Success Tips. (21 de Marzo de 2018). *Updated Effective Goal-Setting Tactics: How Students Can Set SMART Goals*. Obtenido de Colorado Technical University: <https://www.coloradotech.edu/blog/2018/march/effective-goal-setting-tactics-how-students-can-set-smart-goals>

HubSpot. (21 de 02 de 2023). *Hubspot*. Recuperado el Septiembre de 2023, de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas#:~:text=El%20modelo%20Canvas%20es%20una%20herramienta%20ideal%20para%20comprender%20un,cómo%20tu%20empresa%20gana%20dinero.>

Olarte, J. P., & Garcia, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 75.

Becas, S. (02 de 11 de 2022). *¿Qué son los KPIs? Ejemplos para definir una estrategia de marketing digital exitosa para tu empresa*. Obtenido de Santander Becas: <https://www.becas-santander.com/es/blog/ejemplo-de-kpi.html>

Excellence, I. (16 de Junio de 2021). *Guía para implementar Balanced Scorecard paso a paso*. Obtenido de Isotools Excellence: <https://www.isotools.us/2021/06/16/guia-para-implementar-balanced-scorecard-paso-a-paso/>