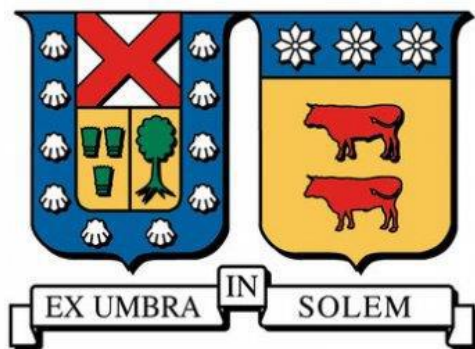




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA PYMES, EN APOYO A LA TRANSICIÓN DE EMPRENDEDOR A
EMPRESARIO EN CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR
LUNA OSORIO ORELLANA

PROFESOR GUÍA
HUGO OSORIO ZELADA

SANTIAGO DE CHILE, 15 ENERO, 2021.

*“La victoria completa se produce cuando el ejército no lucha,
la ciudad no es asediada,
la destrucción no se prolonga durante mucho tiempo,
y en cada caso el enemigo es vencido por el empleo de la estrategia”.*

El arte de la guerra, Sun Tzu.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a mi profesor, Hugo Osorio, por acompañarme, guiarme y apoyarme en este último desafío de esta larga carrera.

Agradecer a mis padres, Iván Osorio y Marisol Orellana, por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento, por su inmenso amor y dedicación, y por ser mis ejemplos por seguir; desde el inicio del camino hasta el fin. Gracias por su paciencia y comprensión. Todo es gracias a ustedes.

Agradecer a mi hermano, Sebastián Osorio, por entregarme apoyo incondicional y su tremendo cariño, y por motivarme cada día a cumplir esta meta y ser un ejemplo por seguir para él.

Agradecer a mi partner, Rocío Fuentes, por recorrer estos últimos años universitarios conmigo, formando un equipo de trabajo brillante, y por motivarme a seguir con su constante apoyo en este trabajo; haciendo posible llegar aquí.

Agradecer a mi amigo y mentor, Diego Pérez, por su entrega de perspectiva y conocimientos, y por darme su apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Agradecer a toda mi familia y amigos cercanos por su cariño y apoyo constante.

Y, por último, agradecer a todos los profesores, compañeros y amigos que conforman nuestra casa de estudios, que a lo largo de este recorrido han influido y aportado para cumplir esta meta.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria, consiste en el desarrollo de una propuesta de modelo de planificación y gestión estratégica dirigida a la Pyme chilena; específicamente para el empresario Pyme que, frecuentemente, es quién lidera la gestión de su propia empresa.

Se identifica el gran aporte de la Pyme en: la generación de empleos, la participación en la producción nacional, iniciativas de innovación y competitividad; generando crecimiento y desarrollo en el país. Sin embargo, presentan una dinámica empresarial volátil y un periodo de vida estimado bajo; explicado en gran parte por las falencias en su gestión, que tiene origen en la nula o inadecuada evolución, del empresario Pyme, de emprendedor a empresario; en términos de sus conocimientos, herramientas y competencias en materia de planificación y gestión estratégica.

El modelo propuesto, se ha construido en base a las necesidades y falencias detectadas del empresario Pyme en relación con la gestión de la empresa, y a la vez responde a las características, recursos y requerimientos de la Pyme como tal; en base a investigaciones y estudios debidamente justificados.

Se presenta una propuesta de modelo que contribuye al proceso de aprendizaje del empresario y de su organización, diseñado para entregar conocimientos y herramientas básicas de planificación y gestión estratégica de manera simplificada; generando una base teórica y práctica en materia estratégica, con la finalidad de minimizar las falencias en la gestión del empresario Pyme para hacer efectiva su transición de emprendedor a empresario; y que su éxito o fracaso no esté determinado por falta de herramientas y conocimientos relacionados con la gestión del negocio.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

En Chile, las pequeñas y medianas empresas, llamadas por la abreviación Pymes, son aquellas organizaciones con un número de 10 a 200 trabajadores y un nivel de ventas de 2.400UF a 100.000UF. Estas, tienen una fuerte presencia a nivel nacional, aportando principalmente en la generación de empleos y la participación en la producción nacional; generando un crecimiento y desarrollo del país.

Asimismo, las Pymes destacan como uno de los segmentos empresariales que más apoyos y ayudas ha recibido, en base a leyes y programas de fomento de diversa índole. Explicado, debido a la diversidad de problemas a los que se enfrentan.

Las Pymes, deben afrontar constantemente desafíos tanto internos como externos, un contexto que cambia cada vez más rápidamente y una incertidumbre constante; presentando, según el Boletín ELE-5 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, una dinámica empresarial volátil y una tasa de sobrevivencia bastante baja; que, da cuenta, de las carencias importantes dentro de estas organizaciones en materia de planificación para la sobrevivencia ante un entorno cambiante y de una gestión que les permita consolidarse dentro del mercado chileno.

De esta manera, surge la oportunidad de entregarle a la Pyme las herramientas necesarias para tener alternativas justas dentro del mercado chileno, que pueda estar preparada para un entorno cambiante y riesgoso, y que tenga la capacidad de alcanzar su propio potencial; mediante la planificación y gestión estratégica. A fin, de que su éxito o fracaso no este determinado por falta de herramientas o conocimientos en cuanto a la gestión del negocio.

La planificación y gestión estratégica es fundamental en la supervivencia de todo tipo de empresas. Sin embargo, es una temática compleja para las Pymes. Presentando falencias en lo que es la gestión, la disponibilidad de recursos y capital humano; sumándole la excesiva cantidad de cantidad de artículos, libros, teorías, modelos y metodologías presentes hoy en día sobre esta materia, que dificultan el proceso y lo convierten en una temática engorrosa y laberíntica.

Por lo que, surge la oportunidad de proponer un modelo que atienda las limitantes y necesidades del empresario Pyme en la materia, y las características, recursos y requerimientos de la Pyme chilena.

Por ello, para poder diseñar una propuesta de modelo para Pymes, se debe conocer y comprender al empresario Pyme, que es quien dirige y gestiona su propia empresa. De esta manera, primeramente, se identifica al empresario Pyme; según la encuesta “Empresario Pyme en Chile 2020”, como el fundador y propietario de su empresa que, generalmente, asume cargos de dirección máxima, siendo su principal responsabilidad la gestión del negocio. Es así, como detrás del empresario Pyme hay un emprendedor.

Así, el perfil estudiado del emprendedor chileno, acorde al GEM: Reporte Nacional de Chile 2019, presenta a personas de alrededor 40 años, en que tan sólo el 30% tiene educación universitaria; siendo su principal motivación para emprender la escasez laboral.

Cabe destacar que los términos emprendedor y empresario no son sinónimos y estos difieren principalmente en la habilidad principal de cada cual, su objetivo, la base para la toma de decisiones, la aversión al riesgo, la función que cumple dentro de la organización y los conocimientos que tiene de gestión empresarial. Identificándose al emprendedor como quien crea y funda una empresa, y al empresario como quien la dirige y gestiona.

Entonces, dentro de la Pyme, se tiene un emprendedor que no necesariamente tiene las habilidades y conocimientos para ser catalogado como empresario. Así, la problemática radica en que la dirección de una empresa requiere de un empresario capacitado para su supervivencia, desarrollo y estabilización; mientras, que dentro de las Pymes, en general, quién dirige la empresa es tan sólo un emprendedor, dejando al deber el negocio en materia de gestión, provocando diversos problemas a los que se enfrenta el empresario Pyme en relación con la planificación y gestión estratégica de la empresa. Por lo que, se hace fundamental una transición de emprendedor a empresario basada en una evolución de sus conocimientos, competencias y herramientas en esta materia para minimizar las falencias en cuanto a la gestión de la Pyme.

Por otro lado, para la construcción del modelo propuesto, también, se hace primordial conocer las principales características de la Pyme, comprender como funcionan y en que están fallando.

Así, en relación al estudio realizado en base los datos entregados en diversos Boletines del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dentro de los principales hallazgos, en cuanto a características generales de la Pyme se distingue: una alta distribución nacional del 52,7%, una estructura organizacional no establecida o poco formal, diversos rubros económicos, una concentración del 39,52% del empleo, ingresos generados del 21% del total nacional, financiamiento mayoritariamente por recursos propios o aumento de capital y bancos, una alta dependencia de sus principales clientes y baja capacitación de personal; predominando su heterogeneidad.

Además, conforme a diversas fuentes bibliográficas, se identifica la gestión como una de las grandes problemáticas de la Pyme; presentando burocracia interna poco establecida, escasas herramientas de planificación y gestión con procesos intuitivos, no tener una misión

y estrategia definida, desconocimiento de sistemas básicos de control, falta de visión de negocios, carencias de educación financiera, mala contabilidad, orientación al día a día; explicado por la falta de capital humano y las carencias en la capacidad de gestión de su empresario Pyme. Lo que, sumado a la falta de recursos propios para financiar asesorías externas en la materia, se revela la causa de la baja productividad y alta tasa de muerte de estas empresas en Chile.

Por otra parte, igualmente, es importante estudiar y conocer el proceso de planificación estratégica para formular la propuesta.

De este modo, al clarificar conceptos y herramientas clave para formar una base teórica en la materia, se procedió a analizar su contexto dentro de la Pyme; en que se reconoce su beneficio en la aplicación, aportando en su crecimiento, desarrollo y mejorando su desempeño. Sin embargo, se visualiza un acceso limitado a la comprensión y profundización de los modelos disponibles actualmente en la materia.

Por consiguiente, con la finalidad de complementar esta última conclusión, se analizaron tres reconocidos modelos de los autores David & David; Hitt, Ireland & Hoskisson; y Hill & Jones; llegando a la resolución de que, dadas las características de la Pyme, los modelos serían complejos de implementar; por lo que deberían ser modificados y abarcados de manera mucho más sencilla, para tener una mayor probabilidad de aplicación y viabilidad.

No obstante, los modelos estudiados entregan los lineamientos para la elaboración de un modelo de planificación y gestión estratégica; con estructuras claras, elementos clave y procedimientos clave.

De esta forma, se construye un modelo propuesto, que se basa en tres etapas; estas son la creación de valor, captura de valor y conservación de valor; entendidas como la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y el control y evaluación de la estrategia, respectivamente; que, para este modelo, tomarán nombres diferentes haciendo alusión a la finalidad de estas fases con un enfoque hacia el valor en la organización. Además, se integrarán algunas de las herramientas clave anteriormente estudiadas; las cuales serán simplificadas, de ser necesario, en base a plantillas y/o pasos a seguir; ya que, se pretende conseguir análisis precisos no muy extensos. A su vez, contendrá procedimientos y elementos nuevos, tomando en cuenta las consideraciones resultantes de la caracterización de la Pyme en Chile; en que, la estructura y orden de estos también será un tanto diferentes a los modelos de planificación estratégica tradicionales. Conduciendo a la propuesta de modelo que se captura a continuación:



Figura: Esquema modelo propuesto.
(Fuente: Elaboración propia.)

El modelo propuesto, contribuye al proceso de aprendizaje del empresario y de su organización, y pretende entregar conocimientos y herramientas básicas dentro de la planificación y gestión estratégica de manera simplificada; generando una base teórica y práctica en materia estratégica. Con la finalidad de minimizar las falencias de la gestión del empresario Pyme, y que una vez este evolucione de emprendedor a empresario pueda dirigir la empresa a un potencial futuro sostenible.

De este modo, los resultados esperados al implementar el modelo propuesto, según la evidencia recopilada, son: una clarificación del panorama de la empresa y del rendimiento del equipo, la preparación para un posible crecimiento, aprender de los errores y no repetirlos, un personal más comprometido con su rol dentro de la organización, una orientación más a largo plazo (de día a día a anual), procesos basados en resultados, decisiones estratégicas, una planificación y preparación de la contingencia, y un mayor control y manejo de la organización por parte del empresario; que se traducen en una mejora en el rendimiento y la rentabilidad del negocio, y una mayor estabilidad de la empresa. Siendo el primer paso para una consolidación de la empresa como tal.

Además, una vez que el empresario Pyme desarrolle el modelo propuesto, se espera que tenga una visión más amplia del negocio y que sea capaz de tomar decisiones estratégicas que le entreguen la oportunidad de encaminar a la organización al futuro deseado. El cual, habiendo adquirido los conocimientos y las herramientas necesarias para gestionar su negocio completará su transición de emprendedor a empresario; por lo que, estará capacitado para liderar la gestión del negocio y ser catalogado como empresario por sus conocimientos, competencias y habilidades en planificación y gestión estratégica.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	18
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
3. OBJETIVOS	23
3.1 Objetivo General	23
3.2 Objetivos específicos	23
4. ALCANCE	25
5. METODOLOGÍA DE TRABAJO	27
5.1 Emprendedor empresario Pyme	27
5.2 Antecedentes de la Pyme en Chile	28
5.3 Marco teórico	29
5.4 Desarrollo del modelo propuesto	30
6. ESTADO DEL ARTE	32
6.1 Emprendedor Empresario Pyme	32
6.1.1 Perfil del emprendedor	33
6.1.2 Transición de emprendedor a empresario	35
6.1.3 Problemas a los que se enfrenta el empresario Pyme	37
6.2 Antecedentes de la Pyme en Chile	40
6.2.1 Normativas especiales	41
6.2.2. Criterios de estratificación	41
6.2.3 Distribución nacional	42
6.2.4 Dimensiones clave	42
6.2.5 Dinámica empresarial	55
6.2.6 Economía básica	56
6.2.7 Gestión	62
6.2.8 Conclusiones	64
6.3 Marco teórico	68
6.3.1 Concepto de planificación estratégica	68
6.3.2 Conceptos clave	69
6.3.3 Herramientas clave	76
6.3.4 Planificación estratégica en la Pyme	77

6.3.5	Análisis genérico de tres principales modelos	80
6.3.6	Análisis de los modelos enfocado en la Pyme	93
7.	DESARROLLO DEL MODELO	96
7.1	Requerimientos del modelo	96
7.2	Propuesta de modelo	98
7.2.1	Variables de entrada	100
7.2.2	Valores, visión y misión	105
7.2.3	Análisis PEST/ PEST-E	106
7.2.4	Las cinco fuerzas de Porter (simplificado)	107
7.2.5	Recursos y capital de trabajo	110
7.2.6	Objetivos estratégicos (SMART)	114
7.2.7	Creación de valor	115
7.2.8	Captura de valor	121
7.2.9	Conservación de valor	127
7.3	Justificación del modelo	128
8.	APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO	131
8.1	Variables de entrada	133
8.1.1	Ejemplo de estructura organizacional definida	134
8.1.2	Ejemplo identificación márgenes de venta	136
8.2	Ejemplo de valores, visión y misión	136
8.3	Ejemplo análisis PEST	138
8.4	Ejemplo cinco fuerzas de Porter (simplificado)	141
8.5	Ejemplo recursos y capital de trabajo	144
8.6	Ejemplo de objetivos estratégicos (SMART)	147
8.7	Ejemplo creación de valor	148
8.8	Ejemplo captura de valor	158
8.9	Ejemplo Conservación de valor	167
8.10	Resultados	170
9.	CONCLUSIONES	173
9.1	Conclusiones	173
9.1.1	Conclusiones objetivos específicos	173

9.1.2 Conclusiones objetivo general	176
9.2 Limitaciones	178
9.3 Recomendaciones y estudios a futuro	178
10. BIBLIOGRAFÍA	179
11. ANEXOS	183

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1: Cargos del empresario Pyme fundador y propietario de la empresa	28
Figura 6.2: Perfil sociodemográfico promedio del emprendedor	30
Figura 6.3: Perfil empresarial promedio del emprendedor	30
Figura 6.4: Transición de emprendedor a empresario	33
Figura 6.5: Manejo de conceptos de planificación y/o gestión estratégica del empresario Pyme	36
Figura 6.6: Estratificación por tamaño de empresa en Chile	37
Figura 6.7: Distribución de empresas según tamaño	38
Figura 6.8: Distribución por rubro económico según tamaño de empresa	40
Figura 6.9: Distribución de empresas que contrataron y despidieron	41
Figura 6.10: Distribución empleo según tamaño de empresa	42
Figura 6.11: Ingresos generados según tamaño de empresa	42
Figura 6.12: Distribución de empresas según fuentes de financiamiento y tamaño de empresa	43
Figura 6.13: Distribución de empresas según cantidad de proveedores relevantes y tamaño	44
Figura 6.14: Escenario más probable si su proveedor principal dejara de abastecer según tamaño de empresa	45
Figura 6.15: Distribución de empresas según la ubicación de sus tres proveedores principales y tamaño	46
Figura 6.16: Distribución de empresas según tipo de clientes y tamaño	46
Figura 6.17: Distribución de empresas según relevancia de los tres clientes principales y tamaño	47
Figura 6.18: Distribución de empresas que capacitaron a sus trabajadores según tamaño	48
Figura 6.19: Disponibilidad de sitio web de las empresas según tamaño	49
Figura 6.20: Utilización de redes sociales de las empresas según tamaño	50
Figura 6.21: Realización de ecommerce de las empresas según tamaño	50

Figura 6.22: Creación y destrucción de empresas	51
Figura 6.23: Porcentaje de empresas que muere cada año según tamaño	51
Figura 6.24: Matriz de transición de las empresas según tamaño	52
Figura 6.25: Agrupación de herramientas de planificación estratégica según tipo de entorno	73
Figura 6.26: Acceso a la comprensión y profundización de los modelos de planificación y/o gestión estratégica disponibles actualmente	75
Figura 6.27: Modelo de David & David	77
Figura 6.28: Modelo de Hitt, Ireland & Hoskisson	81
Figura 6.29: Modelo de Hill & Jones	85
Figura 7.1: Esquema modelo propuesto	95
Figura 7.2: Proceso estratégico circular	96
Figura 7.3: Organización lineal o jerárquica	97
Figura 7.4: Organización alternativa o moderna	98
Figura 7.5: Tabla de formalización de cargos	99
Figura 7.6: Cálculo margen de venta	100
Figura 7.7: Valores, visión y misión	101
Figura 7.8: Oportunidades y amenazas resultantes del análisis PEST/ PEST-E	103
Figura 7.9: Oportunidades y amenazas resultantes del análisis de las cinco fuerzas de Porter	106
Figura 7.10: Recursos tangibles e intangibles	107
Figura 7.11: Cálculo capital de trabajo neto	109
Figura 7.12: Tabla de objetivos estratégicos	111
Figura 7.13: Matriz de identificación de valor	112
Figura 7.14: Tabla de análisis de la cadena de valor e identificación de fortalezas y debilidades	118
Figura 7.15: Análisis de fortalezas y debilidades	119
Figura 7.16: Análisis de debilidades y oportunidades	120
Figura 7.17: Análisis de fortalezas y amenazas	120

Figura 7.18: Modelo de negocios Canvas	121
Figura 7.19: Tabla tipo para la planificación de evaluación y control	123
Figura 8.1: Evolución “Deleites Buin” pre proceso estratégico	128
Figura 8.2: Ejemplo definición estructura organizacional	130
Figura 8.3: Ejemplo tabla de formalización de cargos	131
Figura 8.4: Ejemplo oportunidades y amenazas resultantes del análisis PEST/ PEST-E	137
Figura 8.5: Ejemplo oportunidades y amenazas resultantes del análisis de las cinco fuerzas de Porter	140
Figura 8.6: Ejemplo análisis cualitativo de recursos	141
Figura 8.7: Ejemplo tabla de objetivos estratégicos	143
Figura 8.8: Ejemplo márgenes de venta	144
Figura 8.9: Ejemplo matriz de identificación de valor	145
Figura 8.10: Ejemplo precios de productos similares competidores	148
Figura 8.11: Ejemplo tabla de análisis de la cadena de valor e identificación de fortalezas y debilidades	154
Figura 8.12: Ejemplo análisis de fortalezas y debilidades	155
Figura 8.13: Ejemplo análisis de debilidades y oportunidades	156
Figura 8.14: Ejemplo análisis de fortalezas y amenazas	157
Figura 8.15: Ejemplo modelo de negocios Canvas	159
Figura 8.16: Ejemplo tabla tipo para la planificación de evaluación y control	163
Figura 8.17: Evolución “Deleites Buin” post proceso estratégico	166
Figura 11.1: Análisis resultados encuesta: años de antigüedad de la empresa	179
Figura 11.2: Análisis resultados encuesta: oficio y/o profesión empresario Pyme	180
Figura 11.3: Análisis resultados encuesta: manejo de conceptos de planificación y/o gestión estratégica del empresario Pyme	180
Figura 11.4: Análisis resultados encuesta: participación del empresario Pyme en la fundación de la empresa	181

Figura 11.5: Análisis resultados encuesta: empresario Pyme propietario total o parcial de la empresa	181
Figura 11.6: Análisis resultados encuesta: cargo del empresario Pyme	182
Figura 11.7: Análisis resultados encuesta: cargo del empresario Pyme fundador y propietario	182
Figura 11.8: Análisis resultados encuesta: se definiría a sí mismo como “emprendedor”	183
Figura 11.9: Análisis resultados encuesta: se definiría a sí mismo como “empresario”	183
Figura 11.10: Análisis resultados encuesta: se definiría a sí mismo como “gestor”	184
Figura 11.11: Análisis resultados encuesta: Acceso a la comprensión y profundización de los modelos de planificación y/o gestión estratégica disponibles actualmente	184
Figura 11.12: Ejemplo factores del análisis PESTEL	187
Figura 11.13: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	190
Figura 11.14: Cadena de valor	192
Figura 11.15: Matriz FODA	194

1. INTRODUCCIÓN

Establecido por la Ley N° 20.416, las pequeñas y medianas empresas, llamadas por la abreviación “Pyme”, son aquellas organizaciones con ventas de 2.400UF a 100.000UF; integradas por un número de 10 a 200 trabajadores.

Las Pymes destacan como uno de los sectores de la economía que tradicionalmente han sido sujetos de programas especiales de apoyo por parte del Gobierno, destinando un volumen importante de recursos estatales para ir en ayuda de este grupo de empresas. La justificación de esta política pública radica en una diversidad de problemas que enfrentarían las Pymes, razón por la cual las constituyen en sujeto especial de apoyo estatal (Alvarez & Crespi, 2001).

Actualmente, las Pymes tienen una fuerte presencia a nivel nacional y son importantes generadoras de empleo en Chile. Según la Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), del total de firmas en Chile, el 52,5% pertenece al segmento Pyme. A su vez, “al comienzo de 2018, casi el 53% de los trabajadores se desempeñó en empresas pequeñas, algo más del 12% lo hizo en empresas medianas; así, las Pymes concentran casi dos tercios del empleo en Chile” (Ricaurte, 2018).

Es así, como la pequeña y mediana empresa muestra una realidad económica por su aporte en generación de empleos, participación en la producción nacional, iniciativas de innovación y competitividad, lo que hace que se genere un crecimiento en el país; que, sin duda, se hace parte del desarrollo histórico del patrimonio de Chile (Taborda, Nova, & Bohórquez, 2018).

Al mismo tiempo, las Pymes se enfrentan constantemente a desafíos tanto internos como externos, a un contexto que cambia cada vez más rápidamente y a una incertidumbre

constante, con una dinámica empresarial bastante volátil. Según el Boletín: Dinámica Empresarial, publicado en 2016 por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo; un 62% de las Pymes vive a lo más seis años, es decir, más de la mitad de estas empresas fracasan a sus seis años de vida. Esto da cuenta de carencias importantes dentro de estas organizaciones, en materia de planificación para la sobrevivencia ante un entorno cambiante y de una gestión que les permita consolidarse dentro del mercado chileno.

El estallido social ocurrido en octubre de 2019 y la pandemia mundial que golpeó a Chile en 2020, son sólo ejemplos de cómo el entorno puede cambiar repentinamente y afectar profundamente a estas empresas. Como consecuencia de la crisis social, “se estimó una pérdida de alrededor de 50 mil empleos en micro, pequeñas y medianas empresas; mientras que Conapyme señaló que más de cinco mil pequeñas empresas quebraron” (Girardi, 2019). Respecto a la pandemia por el COVID-19, el presidente de La Multigremial Nacional de Emprendedores, Juan Pablo Swett, proyecta más de 100 mil Pymes en quiebra y un millón de personas desempleadas (Placencia, 2020).

Es por esto, que la presente memoria tiene la finalidad de entregar a la Pyme las herramientas necesarias para tener una oportunidad justa dentro del mercado chileno, que pueda estar preparada para un entorno cambiante y riesgoso, y que tenga la capacidad de alcanzar su propio potencial. En concreto, que su éxito o fracaso no este determinado por falta de herramientas o conocimientos en cuanto a la gestión del negocio.

De esta manera, para lograr lo anterior; las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial (Herter, 1995). Esto, se logra mediante la planificación y gestión estratégica, pero no cualquiera, sino una acorde a las características, necesidades y recursos que tiene este tipo de empresas en la actualidad.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La planificación estratégica, llamada también; gestión, dirección o administración estratégica, entre otros términos sinónimos; se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones inter-funcionales que permitan a una organización lograr sus objetivos”. La planificación estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que le da la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control sobre su propio destino (David & David, 2016).

De esta manera, la planificación estratégica es fundamental en la supervivencia de todo tipo de empresas, “es obligatoria sin importar el tamaño de la empresa, ni si tiene 1000, 10 o 2 empleados, si tiene oficina o se trabaja desde casa; sea cual sea el panorama siempre se debe tener un plan estratégico” (González, 2017).

Sin embargo, como dijo el Director de la escuela de Administración UC, Carlos Días V., “La planificación estratégica es un tema complejo para las Pymes, pues los empresarios están dedicados al día a día, a la operación y a apagar incendios. Los empresarios Pyme son expertos en su materia y saben hacer su negocio: el constructor sabe construir, el chef sabe cocinar, pero tienen falencias en lo que es la gestión” (Escuela de Administración UC , 2018). Asimismo, al analizar el Global Entrepreneurship Monitor 2019, la discontinuación de negocios y las principales brechas se concentran, principalmente, en lo relativo a educación y formación de los emprendedores, en términos de negocios y conocimientos financieros (Guerrero & Serey, 2019). Por lo que, se presenta un problema en torno a las herramientas y conocimientos del empresario Pyme, sobre planificación y gestión estratégica.

Por consiguiente, se debe entender que detrás del empresario Pyme, hay un emprendedor que detectó una oportunidad y se adentró en el mundo empresarial; siendo común que quién creó la empresa pase a gestionarla. De este modo, es importante considerar la transición de emprendedor a empresario, ya que esto podría explicar las falencias en conocimientos del empresario Pyme, ya que; “El emprendedor nace y el empresario se hace con el aprendizaje de la Ciencia de la Administración” (Céspedes, 2013). Es así, como no sólo por dirigir y gestionar una empresa se es empresario.

Entonces, ¿qué conocimientos y competencias debería adquirir el emprendedor para evolucionar a empresario?, y ¿cómo se conecta con la planificación y gestión estratégica?

Respecto a la Pyme en Chile, debido a su tamaño, presentan particularidades en cuanto a su estructura organizacional, economía, gestión, recursos, problemáticas y necesidades. Entonces, ¿cuáles son sus características generales?, ¿cuál es su dinámica empresarial?, ¿qué está fallando en la Pyme?

Por otro lado, “Cientos, si no miles, de libros han sido publicados sobre el tema de la planificación estratégica y el proceso de planificación estratégica” (Katsioloudes, 2006). A su vez, la gran cantidad de metodologías que hay en la actualidad; Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, Modelo de Hill y Jones, Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goostein y Nolan, Modelo de Hitt y Hoskisson, Modelo de Planeación Interactiva de Russell L. Ackoff, Modelo de Fred R. David, por solo mencionar algunos; evidencia la gran cantidad de artículos, libros, teorías, modelos y metodologías presentes hoy en día sobre esta temática, con diversas interpretaciones de conceptos, algunas veces no coincidentes. En consecuencia, el proceso de la planificación estratégica se vuelve complicado, engorroso y hasta laberíntico.

Para el caso de la Pyme, la situación se torna aún más compleja; ya que, en general, no cuentan con los recursos ni el capital humano para llevar a cabo este proceso.

Por lo que, surgen las siguientes interrogantes: ¿qué tan genéricos son estos modelos?, ¿son aplicables a todo tipo de empresas?, ¿realmente atienden los recursos, necesidades y particularidades de cualquier organización?

De este modo, surgen cuestionamientos relevantes respecto a los modelos de planificación estratégica disponibles actualmente; ¿son factibles de aplicar en una Pyme?, ¿cómo influyen las características de la Pyme en la aplicabilidad de los procesos de planificación estratégica estudiados?, ¿cómo debería desarrollarse un modelo de planificación y gestión estratégica exclusivo para Pymes?, ¿cuáles deberían ser los pasos, herramientas y metodologías a utilizar?

En este contexto, la presente memoria busca elaborar un modelo de planificación y gestión estratégica para la Pyme, con la finalidad de apoyar la transición de emprendedor a empresario, y a la vez orientar el desarrollo y potencial crecimiento de la empresa; mediante un modelo de sencilla comprensión, que abarcará las dimensiones críticas de la Pyme; atendiendo sus necesidades acorde a sus recursos y capacidades.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de modelo de planificación y gestión estratégica para el empresario Pyme; en base a sus limitantes y necesidades en gestión empresarial, considerando las características y requerimientos de las Pymes en Chile; con la finalidad de apoyar la transición de emprendedor a empresario, en términos de conocimientos y herramientas en esta materia, para así minimizar las falencias de su gestión, facilitando que pueda dirigir a la empresa a un futuro sostenible.

3.2 Objetivos específicos

- Exponer los conceptos emprendedor y empresario, la transición de emprendedor a empresario y los problemas a los que se enfrenta el empresario Pyme; indagando y desarrollando estas temáticas; para conocer y comprender el proceso de la evolución de emprendedor a empresario, sus implicancias y de qué manera se conecta a las problemáticas que enfrenta el empresario Pyme.
- Identificar y desarrollar los antecedentes generales de la pequeña y mediana empresa en Chile; analizando estudios e investigaciones disponibles sobre las temáticas relevantes a abordar; para poder caracterizar a la Pyme chilena, comprender cómo funciona y conocer los problemas a los que se enfrenta, especialmente en el ámbito de planificación estratégica.
- Estudiar el proceso de planificación estratégica y realizar un análisis crítico de tres reconocidos modelos; estudiando a profundidad las etapas del proceso, los

procedimientos que implica, y evaluar su aplicabilidad en la Pyme; para comprender su desarrollo, identificar procedimientos y elementos claves en esta materia, y así sentar la base teórica para la elaboración del modelo a proponer.

- Construir la propuesta de modelo dirigida al empresario Pyme; en base a los resultados y conclusiones de la investigación del empresario y la Pyme chilena, y el estudio del proceso de planificación estratégica; adaptando, modificando, y creando etapas y procedimientos a abordar; con el objeto de proponer un modelo de planificación y gestión estratégica que responda a los requerimientos de la Pyme y su empresario.

4. ALCANCE

La presente memoria, tiene el propósito de desarrollar un modelo de planificación y gestión estratégica aplicable especialmente en las pequeñas y medianas empresas chilenas.

Las Pymes para este estudio, serán consideradas, de acuerdo con la estratificación tributaria vigente en Chile, como organizaciones con alrededor de 10 a 200 empleados y un nivel de ventas de 2.400,01 UF a 100.000 UF.

El modelo propuesto, estará dirigido, específicamente, al empresario Pyme que no cuente con los conocimientos necesarios para llevar a cabo un proceso de planificación y gestión estratégica, sin conocimientos especializados en materias financieras y contables; como también, que no cuente con los recursos para buscar asesoría en la temática. Es decir, el modelo está construido para el empresario Pyme; que, en materia de competencias, conocimientos y herramientas, sigue siendo un emprendedor. Así, el modelo propuesto es elaborado para apoyar la transición de emprendedor a empresario, entregando una base para el aprendizaje en esta materia.

Asimismo, la propuesta de modelo será construida en base a resultados de un estudio del contexto genérico actual de las Pymes en Chile y sus características generales; por lo que, abarcará dimensiones universales de este tipo de organizaciones, con la finalidad de que el modelo pueda ser trabajado y adaptado, según la particularidad de la Pyme que lo implemente. Esta misma generalidad, le dará al modelo un alcance restringido, debido a que al abarcar dimensiones básicas de la empresa estudiada con un nivel de complejidad bajo; servirá como una base en términos de conocimientos y herramientas, que una vez implementado; además, de brindarle al empresario Pyme un apoyo para la dirección de su

empresa, podrá darle a la organización un cimiento para aplicar modelos más avanzados y específicos a medida que sea necesario.

Si bien, la propuesta de modelo podría abarcar a organizaciones de menor tamaño, como las microempresas, su aplicabilidad depende exclusivamente del nivel de formalidad de la organización en cuestión y de los recursos con los que cuente. Debido a que, el modelo por proponer, aunque considerará ciertas informalidades y limitantes dentro de las Pymes, se enfocará sólo en aquellas que son más usuales dentro de estas empresas en particular. Asimismo, se enfocará en el empresario Pyme; el cual, si bien tiene falencias en algunas materias, tiene la experiencia suficiente y el entendimiento adecuado para poder llevar a cabo el proceso estratégico; situación un tanto menos probable en una empresa de menor tamaño.

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

A continuación, se detallarán las etapas a seguir acorde a los objetivos específicos para la realización del trabajo.

5.1 Emprendedor empresario Pyme

Para exponer los conceptos emprendedor y empresario, la transición de emprendedor a empresario y los problemas a los que se enfrenta el empresario Pyme; se deben llevar a cabo las etapas que se detallarán a continuación:

Etapas 1: Realización de encuesta “Empresario Pyme en Chile 2020”

Con la finalidad de recaudar datos relevantes para el estudio, que justifiquen la razón de su investigación, se realizará una encuesta dirigida al empresario Pyme en Chile. Esta encuesta se aplicará a las Pymes obtenidas de una base de datos de asociaciones, gremios y confederaciones de Pymes en Chile, y se difundirá por correo electrónico y redes sociales.

Etapas 2: Análisis cuantitativo

Una vez se tengan los datos provenientes de la encuesta, se realizará un análisis cuantitativo de mediante la aplicación de herramientas estadísticas en planillas Excel, para obtener indicadores y gráficas que representen los resultados obtenidos.

Etapas 3: Investigación de fuentes bibliográficas

Al tener los datos que justifiquen el estudio de la temática, se llevará a cabo una búsqueda de información de fuentes bibliográficas para identificar el estado del arte; primero del perfil del emprendedor en Chile; luego de la transición de emprendedor a empresario y,

por último, de las problemáticas del empresario Pyme. Para luego, realizar un completo análisis de la investigación.

5.2 Antecedentes de la Pyme en Chile

El desarrollo de este tema busca identificar y desarrollar los antecedentes generales de la pequeña y mediana empresa en Chile; mediante las siguientes etapas:

Etapas 1: Investigación de fuentes bibliográficas

Se realizará una búsqueda de información de fuentes bibliográficas confiables respecto a los antecedentes de la Pyme en Chile; abordando las siguientes temáticas:

- Normativas especiales.
- Criterios de estratificación.
- Distribución nacional.
- Dimensiones clave (estructura organizacional, rubros económicos, generación de empleo, ingresos generados, fuentes de financiamiento, proveedores, clientes, capacitación y tecnologías de información).
- Dinámica empresarial.
- Economía básica.
- Gestión y principales problemáticas.

De esta manera, una vez, se tenga la información requerida, se sintetizará para poder formular una conclusión relevante, aportando al estudio.

Etapas 2: Análisis cuantitativo

Para obtener cifras actualizadas necesarias se analizará la base de datos “Estadísticas de Empresas por Tramo según ventas y Rubro económico”, obtenida del Servicio de impuestos internos (SII); mediante planillas Excel, para obtener resultados y gráficas explicativas relevantes para la investigación.

5.3 Marco teórico

El marco teórico, consistirá en estudiar el proceso de planificación estratégica y realizar un análisis crítico de tres reconocidos modelos; siguiendo las etapas detalladas a continuación:

Etapas 1: Investigación de fuentes bibliográficas

Se llevará a cabo una búsqueda de información de fuentes bibliográficas para desarrollar el marco teórico de la planificación estratégica; abarcando los siguientes elementos:

- Conceptos y herramientas clave de la planificación estratégica.
- Contexto de la planificación estratégica dentro de la Pyme.
- Modelos de planificación estratégica de los autores: David & David; Hitt, Ireland & Hoskisson; y Hill & Jones.

Etapas 2: Análisis cualitativo

Para evaluar la aplicabilidad de los modelos de planificación estratégica estudiados, se debe realizar:

- Análisis genérico de los modelos de planificación estratégica de David & David; Hitt, Ireland & Hoskisson; y Hill & Jones.
- Análisis de los tres modelos de planificación estratégica aplicado a la Pyme.

Etapas 2: Análisis cuantitativo

La encuesta “Empresario Pyme en Chile 2020”; incluirá contendrá preguntas relacionadas a la planificación estratégica dentro de la empresa (Pyme); por lo que, para complementar el contexto de esta temática en la Pyme, se realizará análisis cuantitativo de la base de datos resultante de la encuesta mediante Excel.

5.4 Desarrollo del modelo propuesto

Para construir la propuesta de modelo dirigida al empresario Pyme; se llevarán a cabo las siguientes etapas:

Etapas 1: Análisis cualitativo

Para determinar los requerimientos del modelo, se analizarán todos los estudios realizados previamente.

Etapas 2: Diseño de propuesta de modelo

Al tener definidos los requerimientos de esta propuesta, se diseñará y construirá el modelo; presentando diagramas que expliquen su estructura, para luego detallar sus fases y procedimientos.

Etapas 3: Justificación del modelo propuesto

Con la finalidad de acreditar cada fase y procedimientos que conformará al modelo, se desarrollará una debida justificación que explicará el porqué de estas decisiones.

Etapas 4: Aplicación del modelo propuesto

Para que la propuesta de modelo sea entendida de mejor manera y se ejemplifiquen sus etapas y procedimientos a abordar, se desarrollará un caso ejemplo considerados datos de una empresa ficticia.

6. ESTADO DEL ARTE

6.1 Emprendedor Empresario Pyme

Para estudiar al empresario Pyme, se debe entender al emprendedor que hay detrás. Si bien, los términos empresario y emprendedor no son sinónimos, en organizaciones de menor tamaño como las Pymes, es común que el emprendedor pase a ser empresario, liderando la gestión de su propia empresa.

Prueba de ello, son los resultados obtenidos en la encuesta “Empresario Pyme en Chile 2020” (*anexo A*); la cual llegó a 131 empresarios Pyme. Del total de los encuestados, un 91,6% formó parte de la fundación de la empresa y un 98,3% de estos fundadores es propietario actual (total o parcial) de esta. Así, del total de empresarios Pymes que fueron fundadores de su empresa y son propietarios actuales de la misma; el 93,2% tiene cargos de dirección máxima dentro de la empresa, siendo su principal responsabilidad la gestión del negocio. Tal como se muestra en la figura 6.1.

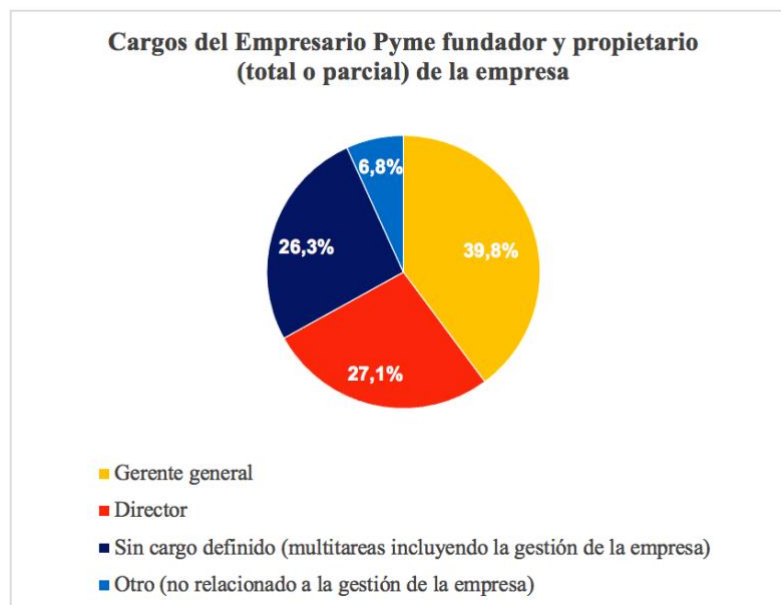


Figura 6.1: Cargos del empresario Pyme fundador y propietario de la empresa.
(Fuente: Elaboración propia.)

Por otro lado, también es necesario comprender las diferencias entre emprendedor y empresario, de tal forma poder analizar las implicancias de esta transición.

Para finalmente, examinar los principales problemas que enfrenta el empresario Pyme y sus posibles causas.

6.1.1 Perfil del emprendedor

Para estudiar al emprendedor, se analizará el Global Entrepreneurship Monitor 2019: Reporte Nacional de Chile 2019. Detallando el resultado de los perfiles definidos y analizados en este estudio, que son: el nuevo empresario y el empresario establecido.

El nuevo empresario, “agrupa a aquellas personas que han puesto en marcha un nuevo negocio pagando salarios durante un periodo de tiempo que va desde los 3 a los 42 meses”. Mientras, que el empresario establecido hace referencia a “aquellas personas que han estado al frente de la operación de su empresa pagando salarios durante más de 42 meses” (Guerrero & Serey, 2019).

Los principales resultados del Reporte Nacional 2019, con una muestra de 9.110 individuos, respecto al perfil sociodemográfico, son:

- Los nuevos empresarios (73%), se posicionan en el rango de edad de los 25 a los 54 años. Mientras que, la mayoría de los empresarios establecidos (89%), se posiciona en el rango de edad de los 35 y 64 años. Por lo anterior, no es muy extraño observar que las personas que lideran iniciativas con más trayectoria tienen más edad.
- Según el género, en general, las mujeres tienen una leve participación inferior en la actividad emprendedora respecto a la participación de los hombres.

- Respecto al nivel estudios, la mayoría de los emprendedores se concentra en el grupo con educación escolar (entre un 35% y un 51%). El segundo grupo más representativo es el nivel de educación universitaria, que posee entre el 21% y el 33% de los emprendedores en sus distintas etapas. El tercer grupo es el nivel de educación técnico profesional, que representa entre el 21% y el 27% de los emprendedores.
- Según la ocupación en el proceso emprendedor, la dedicación a un trabajo cae de 36% en el caso de nuevos empresarios, a 18% en el caso de empresarios establecidos. Esto muestra que la mayoría de los emprendedores comienza su negocio como una actividad secundaria a un trabajo dependiente y esta va cambiando a medida que su emprendimiento requiere y permite una mayor dedicación.

De esta manera, el perfil sociodemográfico promedio del tejido emprendedor en Chile se resume en la figura 6.2.

Perfil sociodemográfico promedio					
Empresario	Género (hombre)	Edad (años)	Educación universitaria	Migrante	Ocupación (trabajo)
Nuevo	58%	40	34%	5%	36%
Establecido	55%	49	28%	2%	18%

Figura 6.2: Perfil sociodemográfico promedio del emprendedor.
(Fuente: “Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2019”, Guerrero & Serey.)

Además, se desarrolló un perfil empresarial promedio sintetizado en la figura 6.3.

Perfil empresarial promedio				
Empresario	Motivación (escasez laboral)	Industria (mayorista)	Innovación producto	Orientación internacional
Nuevo	69%	38%	29%	4%
Establecido	76%	49%	25%	4%

Figura 6.3: Perfil empresarial promedio del emprendedor.
(Fuente: “Global Entrepreneurship Monitor: Reporte Nacional de Chile 2019”, Guerrero & Serey.)

En definitiva, el emprendedor chileno, tiene alrededor de 40 años y tan solo un 30% tiene educación universitaria. Siendo su principal motivación para emprender la escasez laboral.

6.1.2 Transición de emprendedor a empresario

Como se mencionó anteriormente, emprendedor y empresario no son lo mismo, aunque muchos utilizan el término como sinónimo; el emprendedor es quien utiliza el ingenio, la audacia, el entusiasmo, la ilusión y la insatisfacción laboral para realizar un cambio a través de la innovación de las ideas, los productos o los procesos. Mientras, que el empresario (capitalista, hombre de negocios, factor de organización, tomador de decisiones) es un agente que dirige la empresa y la encamina de acuerdo con los factores internos y externos que le son inherentes, intentando alcanzar el éxito a través de ella (Bucardo, Saavedra, & Camarena, 2015).

Es difícil encontrar a un empresario que no pueda ser catalogado previamente como emprendedor. En cambio, sí hay muchos emprendedores que no son empresarios. Ser emprendedor es algo que tiene una exclusiva dimensión personal e individual. En cambio, ser empresario es algo que solo puede concebirse bajo una dimensión social, se necesita de los demás, apoyarse en los demás, atraer, o empujar a los demás, utilizando un equilibrio sabio y adecuado entre la capacidad de liderazgo y de autoridad. El empresario nace y crece entre los emprendedores. Asimismo, cuando el empresario se ha lanzado al juego de la empresa, va a necesitar dos cosas: Saber jugar (administrar) y jugar con habilidad (organizar). Solo así conseguirá ganar la partida. Como el jugador de ajedrez, primero necesitará conocer bien la reglas del juego y segundo necesitará generar habilidades para planificar y ejecutar

las infinitas combinaciones de movimientos que pueden permitirle llegar al triunfo (Jordano, 2006).

De esta manera, en la pequeña y mediana empresa, se tiene un emprendedor que no necesariamente tiene las habilidades y conocimientos para ser catalogado como empresario. Así, la problemática radica en que la dirección de una empresa requiere de un empresario capacitado para su supervivencia, desarrollo y estabilización; sin embargo, dentro de las Pymes, en general, quién dirige la empresa es tan sólo un emprendedor, dejando al debe el negocio en materia de gestión.

Es por ello, que hoy los emprendedores requieren modelos y técnicas, pero también habilidades empresariales y humanas para afrontar el reto de llevar las ideas a la realidad, crear equipos sólidos y tener la suficiente visión para sortear las diversas curvas de crecimiento y sus consecuentes puntos de inflexión (Aguilar & Ocampo , 2018). Y así, pasar de emprendedor a empresario, no sólo por dirigir la empresa, sino por sus conocimientos y habilidades para gestionar el negocio.

Convertirse de emprendedor a empresario es una transformación que permitirá tener un panorama más estratégico, es decir, con objetivos realizables con la conformación de distintos elementos que generen sinergia (Santillana, 2018).

Esta transición, se detalla en la figura 6.4, de acuerdo con la evolución de la habilidad principal, el objetivo que persigue, en que basa la toma de decisiones, el nivel de aversión al riesgo y la función que, generalmente, cumple dentro de la organización.



Figura 6.4: Transición de emprendedor a empresario.
(Fuente: Elaboración propia.)

Además, es interesante analizar las percepciones que tiene el empresario Pyme de sí mismo; ya que, según la encuesta “Empresario Pyme en Chile 2020” (*Anexo A*), un 87% se definiría a sí mismo como emprendedor, tan sólo un 67,2% se definiría a si mismo como empresario y un 78,6% se definiría sí mismo como gestor. Dando cuenta, que el empresario Pyme también diferencia los conceptos emprendedor y empresario, y lo que es más interesante; la mayoría de ellos se considera emprendedor, bajando el número de aquellos que considera empresarios.

6.1.3 Problemas a los que se enfrenta el empresario Pyme

El empresario Pyme, es quien dirige una pequeña o mediana empresa. Como ya se mencionó anteriormente, este puede no tener los conocimientos y herramientas necesarias para gestionar su empresa. De esta manera, según David Polo Moya (2019), consultor en

análisis y gestión, estas son las problemáticas a las que se enfrenta comúnmente el empresario Pyme:

1. *“Nadie sabe hacer las cosas como yo”*

En que el empresario Pyme, al no delegar responsabilidades, impone serios límites para el crecimiento de la organización.

2. *“Siento que no sé dónde estamos parados”*

El empresario sabe que se están haciendo muchas cosas, pero no tiene claro el panorama, el horizonte, tampoco el rendimiento del equipo. Puede perder el camino hacia el éxito empresarial en el corto y mediano plazo.

3. *“Crecer nos ha generado caos”*

Buena parte del porcentaje de emprendimientos que fracasan antes de los 5 años es por incapacidad para gestionar el crecimiento. El problema surge cuando la organización no se prepara para el crecimiento, dado que con esas decisiones incrementa la complejidad.

4. *“No sé cómo van las cuentas. ¿Estaré ganando o perdiendo?”*

Muchos empresarios Pymes confiesan no dominar al 100% los números. En tal sentido, el área funcional «contabilidad y finanzas» es un pilar fundamental para la organización. Cuando las finanzas no están bien controladas, el riesgo de “caer” es alto.

5. *“No tengo descanso, el día no rinde”*

Si el empresario pone el foco en la administración (tareas, operaciones) y deja de lado lo más importante para toda empresa, la gestión (estrategia), tendrá problemas. Sin

gestión, es decir, sin estrategia y toma de decisiones, la organización irá a la deriva.

Y si el barco va a la deriva, se sabe que pronto habrá problemas.

6. *“Los problemas se repiten ... y no aprendemos”*

Una práctica que se debe desarrollar está relacionada con crear estándares y documentar la solución de los problemas. De esta forma no se perderá el conocimiento logrado y un nuevo colaborador no tendrá que pasar por las mismas dificultades que ya pasaron otros.

7. *“El personal está fuera de control”*

- Un ambiente laboral tóxico: la mala comunicación, la falta de organización y la desmotivación, entre otras debilidades, crea un clima laboral dañino, complicado. Termina siendo tóxico, con muchas consecuencias negativas para la empresa.
- Rotación y ausentismo: la falta de una buena gestión del talento humano, que asigne las tareas de manera equitativa y que cree incentivos y compromiso, motiva la rotación y el ausentismo de los colaboradores.
- Procesos administrativos deficientes: una mala administración que no facilita los procesos de manera eficaz es un problema que desmejora la productividad.

(Polo, 2019).

Además, considerando los resultados de la encuesta (*Anexo A*), en que tan sólo el 21,4% de los empresarios Pyme tiene una profesión relacionada a la administración y gestión empresarial, da cuenta de la carencia de conocimientos para dirigir una empresa.

Así, el empresario Pyme, se enfrenta a problemáticas relacionadas con la falta de conocimientos y herramientas de planificación y gestión estratégica, que puedan apoyar la

transición de emprendedor a empresario, para que éste pueda encaminar al negocio a un futuro sostenible.

Efectivamente, según la encuesta, los resultados apuntan a que sólo un 14,5%, de los Empresarios Pyme, maneja en totalidad conceptos de planificación y/o gestión estratégica. Tal como se muestra en mayor detalle en la figura 6.5.

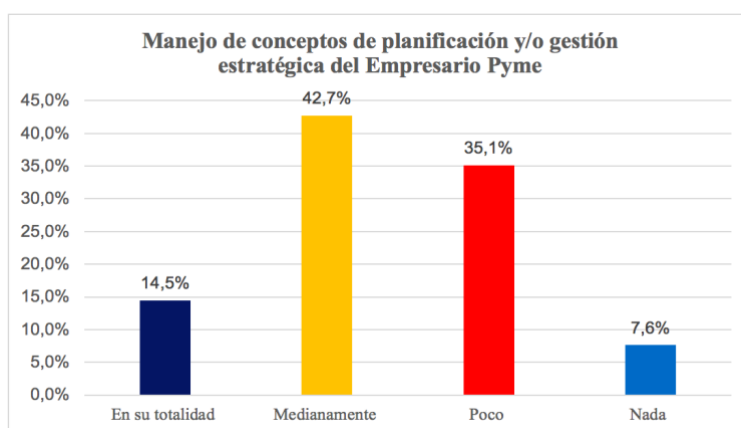


Figura 6.5: Manejo de conceptos de planificación y/o gestión estratégica del empresario Pyme.
(Fuente: Elaboración propia.)

6.2 Antecedentes de la Pyme en Chile

A fin de conocer y comprender las principales características de la Pyme chilena, se estudiarán las normativas especiales existentes para este tipo de organizaciones, los criterios de estratificación en Chile, su presencia a nivel nacional, sus dimensiones clave; como su estructura organizacional, sectores económicos, financiamiento, entre otros; y por último, su dinámica, economía básica y su gestión empresarial.

6.2.1 Normativas especiales

Algunas de las normativas especiales más relevantes para la pequeña y mediana empresa son; Ley N° 20.416 (Estatuto Pyme), el Decreto ley N°3.472, Ley N°20.170, Ley N° 20.323, Ley N° 20.494, Ley N° 20.131 y la Ley 21.207 (*Anexo B*). Las cuales, dan cuenta del esfuerzo del gobierno por facilitar el desarrollo de las Pymes en Chile; con medidas de simplificación en temas contables y tributarios, como también permitir su participación en el mercado en igualdad de condiciones.

6.2.2. Criterios de estratificación

Durante los últimos años, se ha estado discutiendo el criterio más adecuado de clasificar a las empresas de acuerdo con su tamaño. Actualmente, en Chile, la clasificación de las empresas según tamaño se realiza bajo dos medidas, la primera es en función de las ventas anuales y la segunda respecto al número de trabajadores. Esto se encuentra actualmente establecido en el Estatuto PYME (Ley N° 20.416), donde se definen las categorías de empresa (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2014).

Tamaño empresa	Clasificación por ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 - 2.400UF	0 - 9
Pequeña	2.400,01UF - 25.000UF	10 - 25
Mediana	25.000,01UF - 100.000UF	26 - 200
Grande	100.000,01UF y más	201 y más

Figura 6.6: Estratificación por tamaño de empresa en Chile.
(Fuente: “Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014.)

De esta forma las Pymes, son aquellas organizaciones que tienen un nivel de ventas anuales de 2.400 UF a 100.000 UF, y paralelamente tienen un mínimo de 10 y un máximo de 200 empleados.

6.2.3 Distribución nacional

Respecto a la distribución nacional, al clasificar las empresas por tamaño, según sus ventas, en la figura 6.7, los resultados obtenidos apuntan a que, del total de empresas en Chile, un 46% corresponde a pequeñas empresas, mientras que un 7% a medianas empresas; de esta manera un 52,7% es Pyme.

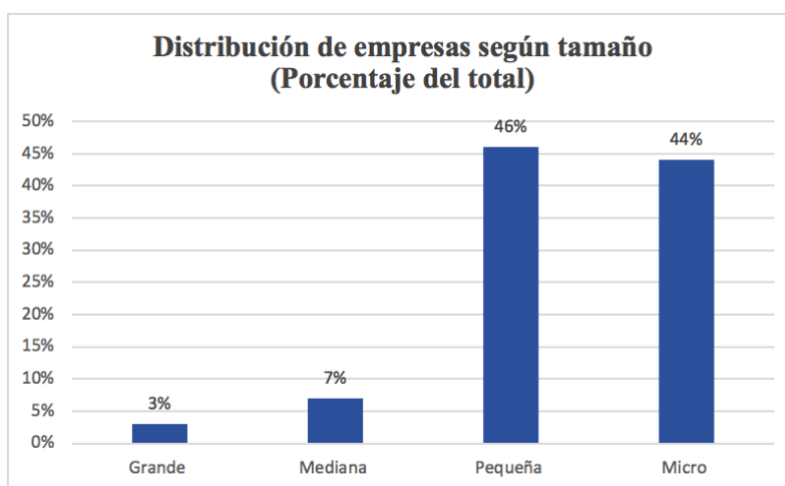


Figura 6.7: Distribución de empresas según tamaño.

(Fuente: “Boletín ELE-5: Principales Resultados”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

6.2.4 Dimensiones clave

Para poder entender cómo funcionan las Pymes en Chile, se analizarán las dimensiones clave de estas organizaciones; su estructura organizacional, los rubros económicos en los que están presentes, la generación de empleo, los ingresos que generan, sus fuentes de financiamiento, la caracterización de sus proveedores y clientes, la realización de capacitaciones, y la utilización de tecnologías de la información y comunicación.

Estructura organizacional

Las empresas familiares en Chile son aquellas donde más de la mitad de la propiedad pertenece a una familia o grupo familiar. De esta manera, un 48,6% de las pequeñas y medianas empresas son de tipo familiar dentro del país (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2017).

Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas corporativos. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual, en muchos casos, puede llevar a la desalineación de los incentivos entre todos sus miembros (Quejada & Ávila, 2016).

Respecto a la Pyme en general, aun cuando es mucho lo que se ha escrito en relación con la organización de las empresas como aspecto propio de la gestión y de la dirección, y como elemento primordial del ordenamiento de los negocios; la falta de establecimiento de una estructura organizacional, así como de las definiciones y cargos en las cuales se circunscriben el desarrollo de las funciones y actividades que desarrollan sus miembros, continúa siendo una debilidad en muchas Pymes. Cuando se establece una empresa, sea grande o pequeña, pocas veces se planifica cómo organizarla. Es decir, se olvida concebir los actores que conformarán un equipo de trabajo, los cuales garantizarán el alcance de los objetivos de la empresa, mediante el desarrollo de las actividades y funciones propias de sus cargos (Organiza tu Pyme, 2020).

Rubros económicos

La distribución por rubro económico de las empresas según tamaño en 2019 se detalla en la figura 6.8. Así, se puede apreciar que la pequeña y mediana empresa se desempeña en su mayor parte dentro del comercio, la construcción, y el transporte y almacenamiento.

Rubro Económico 2019	Pequeña	Mediana	% del Total
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	17.173	2.328	8,28%
B - Explotación de minas y canteras	1.013	249	0,54%
C - Industria manufacturera	15.505	2.401	7,60%
D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	445	132	0,24%
E - Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	834	121	0,41%
F - Construcción	19.535	2.675	9,43%
G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	60.142	9.025	29,37%
H - Transporte y almacenamiento	17.815	2.018	8,42%
I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	11.330	1.091	5,27%
J - Información y comunicaciones	3.894	786	1,99%
K - Actividades financieras y de seguros	6.606	1.760	3,55%
L - Actividades inmobiliarias	7.756	1.274	3,83%
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	16.104	2.028	7,70%
N - Actividades de servicios administrativos y de apoyo	11.343	1.919	5,63%
O - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	74	20	0,04%
P - Enseñanza	2.552	448	1,27%
Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	9.359	544	4,20%
R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1.537	173	0,73%
S - Otras actividades de servicios	3.257	262	1,49%
T - Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares	1	0	0,00%
U - Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	4	0	0,00%
TOTAL	206.279	29.254	
	235.533		

Figura 6.8: Distribución por rubro económico según tamaño de empresa.
(Fuente: Elaboración propia en base a “Estadísticas de Empresas por Tramo según ventas y Rubro Económico”, Servicio de Impuestos Internos, 2019.)

Generación de empleo

Según el boletín ELE-5: Empleo, la creación y destrucción de puestos de trabajo, analizado la proporción de empresas que contrató y desvinculó a trabajadores durante 2017, según la figura 6.9, se puede apreciar que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, la

contratación y desvinculación va en aumento, por lo que se puede inferir que a mayor tamaño mayor rotación de personal.

La pequeña empresa tuvo un 0,4% de creación menos destrucción de empleos, mientras que la mediana empresa creó un 4,9% de empleos netos.

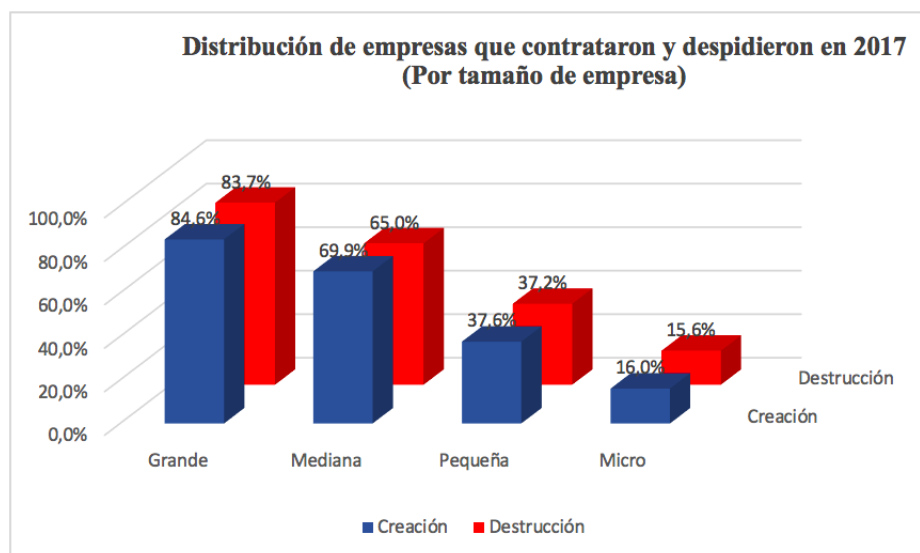


Figura 6.9: Distribución de empresas que contrataron y despidieron.
(Fuente: “Boletín ELE-5: Empleo”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

Por otro lado, respecto a la participación que tienen las empresas por tamaño y por sector en la generación de puestos de trabajo en 2019, según la figura 6.10, la Pyme concentra el 39,52% del empleo.

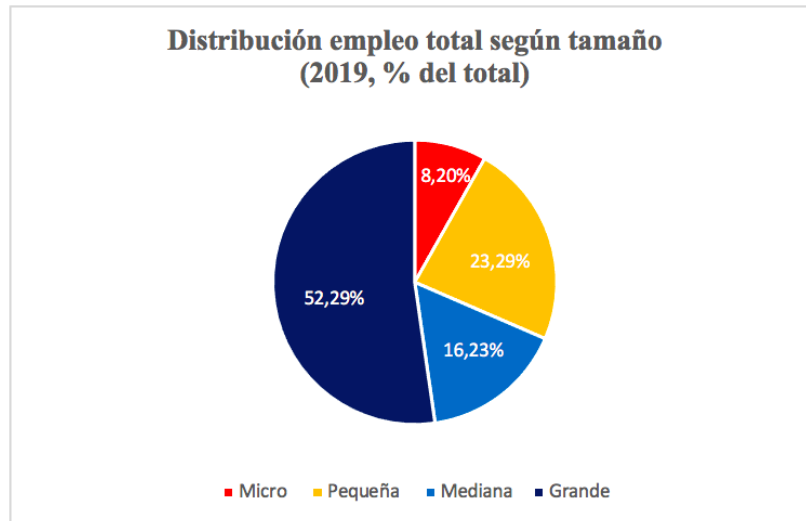


Figura 6.10: Distribución empleo según tamaño de empresa.
(Fuente: Elaboración propia en base a “Estadísticas de Empresas por Tramo según ventas y Rubro Económico”, Servicio de Impuestos Internos, 2019.)

Ingresos generados

Según la Encuesta Longitudinal de Empresas 2019 (ELE-5), acorde a la figura 6.11, del total de ingresos generados, aun cuando las Pymes son el 52,2% de las empresas en Chile, representan tan sólo un 21% de los ingresos totales generados en 2017.

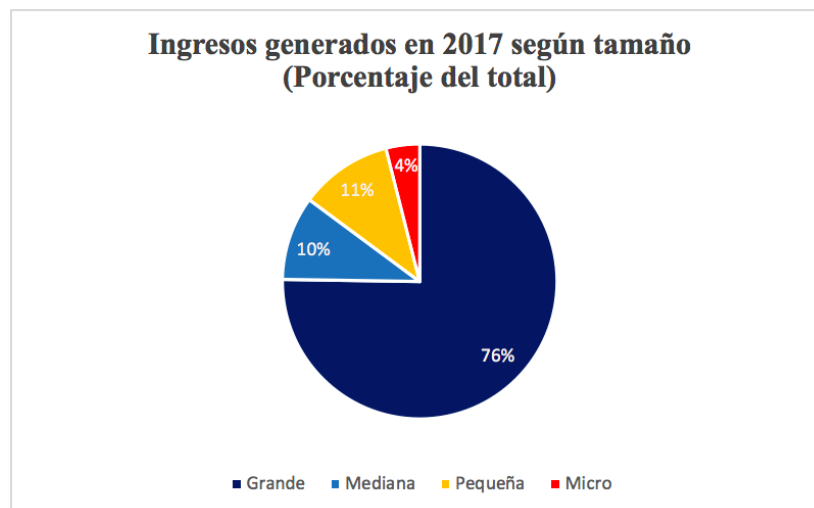


Figura 6.11: Ingresos generados según tamaño de empresa.
(Fuente: “Boletín ELE-5: Principales Resultados”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

Fuentes de financiamiento

La obtención de recursos financieros es un aspecto fundamental para el funcionamiento de una empresa. De acuerdo con la figura 6.12, se puede observar que la pequeña y mediana empresa prefiere emplear financiamiento mediante bancos, seguido de recursos propios o aumento de capital, como también mediante proveedores para financiar sus actividades.

Fuente	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Total
Recursos propios o aumento de capital	47%	41,5%	42,2%	46,3%	45,5%
Bancos	61,3%	64,2%	45,6%	32,9%	41,7%
Proveedores	52,5%	51,3%	37,3%	27,5%	34,4%
Instituciones financieras distintas de bancos	15,1%	14,3%	5,0%	2,3%	4,7%
Empresas relacionadas	26,9%	15,3%	4,0%	1,6%	4,4%
Fuentes informales	0,2%	0,9%	3,6%	4,1%	3,5%
Casas comerciales	0,4%	0,6%	2,7%	3,9%	3,0%
Financiamiento estatal	0,7%	0,3%	1,0%	1,5%	1,2%
Otro	1,2%	0,1%	0,3%	0,4%	0,3%
No utilizó fuente de financiamiento	1,4%	2,8%	13,4%	21,3%	15,8%

Figura 6.12: Distribución de empresas según fuentes de financiamiento y tamaño de empresa.
(Fuente: “Boletín ELE-5: Principales Resultados”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

En general, las empresas de menor tamaño utilizan una menor proporción de fuentes de financiamiento para cubrir gastos, y a su vez, emplean una variedad más reducida de las mismas (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2019).

Proveedores

En relación a quiénes abastecen a las firmas, se consideró como proveedores a aquellas empresas o instituciones que le proporcionan a la firma en cuestión suministros, insumos, equipos, bienes o servicios claves para la generación de los bienes y/o servicios que produce, excluyendo de tal conjunto a las que les proporcionan servicios básicos,

financiamiento, suministro de trabajadores, servicios de aseo y similares (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2019). Los resultados, detallados en la figura 6.13, muestran que las pequeñas empresas tienen en promedio ocho proveedores relevantes para el proceso productivo, ascendiendo a catorce para las medianas empresas.

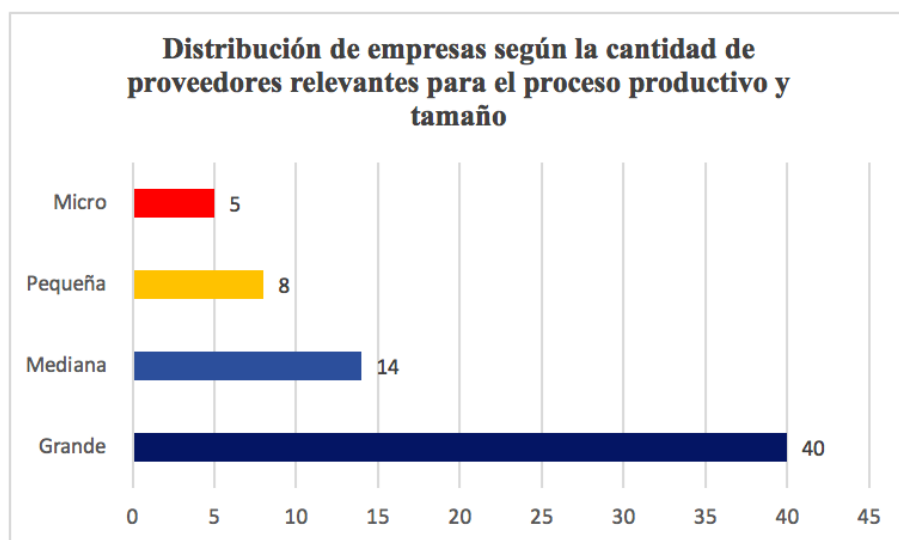


Figura 6.13: Distribución de empresas según cantidad de proveedores relevantes y tamaño.
(Fuente: “Boletín ELE-5: Entorno Productivo”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

Por su parte, en cuanto a la flexibilidad con la que las empresas enfrentarían un problema de abastecimiento con su proveedor principal, según la figura 6.14, es posible señalar que la mitad de las Pymes, consideran que podrían reemplazar a su proveedor de manera expedita sin inconvenientes. Por lo general, las Pyme no presentan grandes problemas al reemplazar a su proveedor principal, con sólo un 5,4% que no podría seguir produciendo.

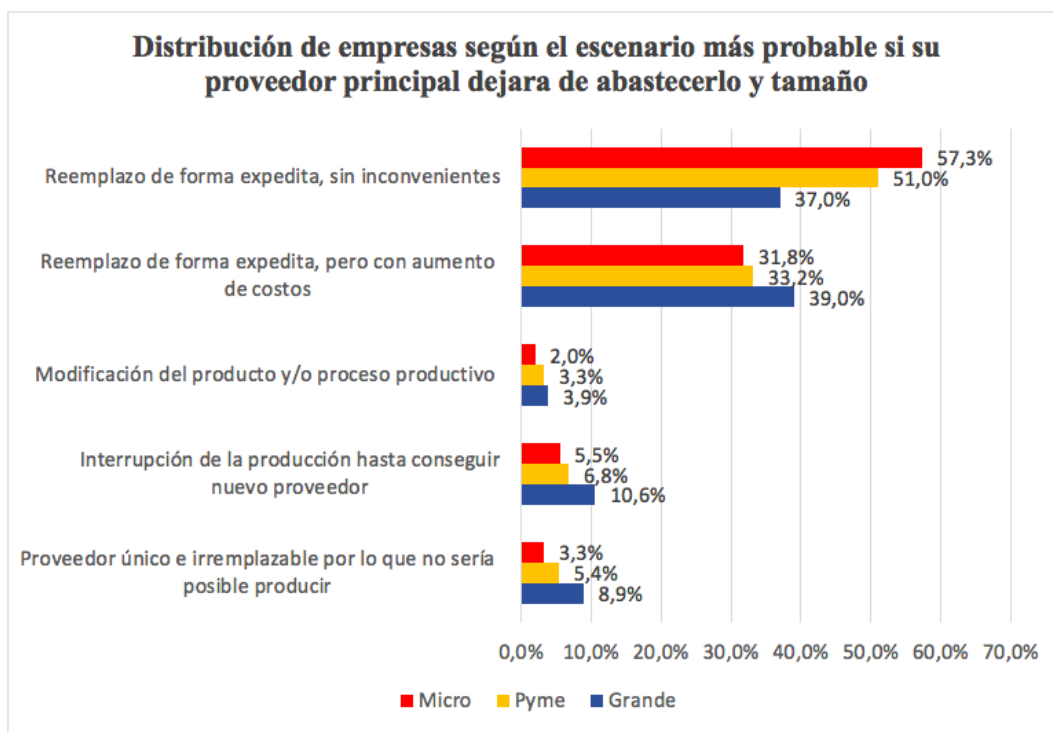


Figura 6.14: Escenario más probable si su proveedor principal dejara de abastecer según tamaño de empresa. (Fuente: “Boletín ELE-5: Entorno Productivo”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

Adicionalmente, en cuanto a la distribución territorial de los proveedores más relevantes para las empresas analizadas, tal como se muestra en la figura 6.15, la dispersión de los proveedores guarda directa relación con el tamaño de las firmas. En efecto, la proporción de empresas que cuentan con sus principales proveedores en la misma región aumenta en la medida que decrece el tamaño, siendo más de un 87,7% y de un 82% para pequeñas y medianas empresas, respectivamente.

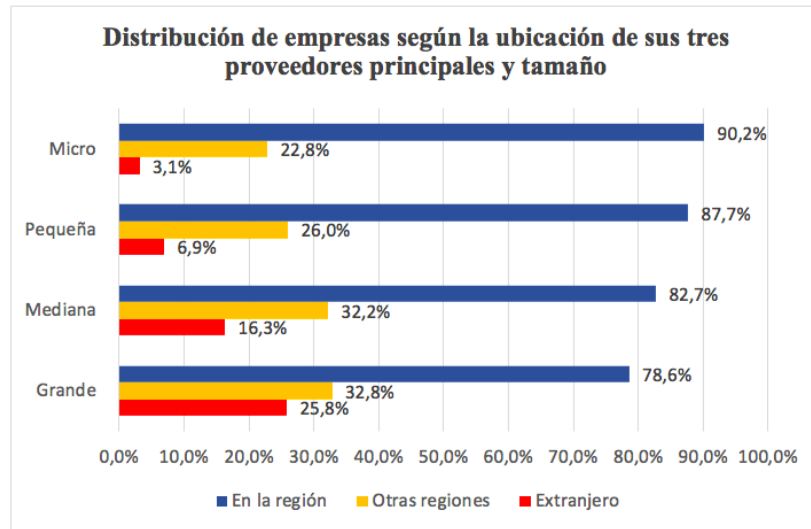


Figura 6.15: Distribución de empresas según la ubicación de sus tres proveedores principales y tamaño.
(Fuente: “Boletín ELE-5: Entorno Productivo”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

Cientes

Dentro de los factores que pueden incidir en el desempeño de una empresa de índole externa, esta la relación con los clientes. Para comenzar, se estudió la distribución de empresas según tipo de clientes, para lo cual, es posible apreciar en la figura 6.16, que los clientes más importantes tanto para las Pymes son el público general y las empresas nacionales.

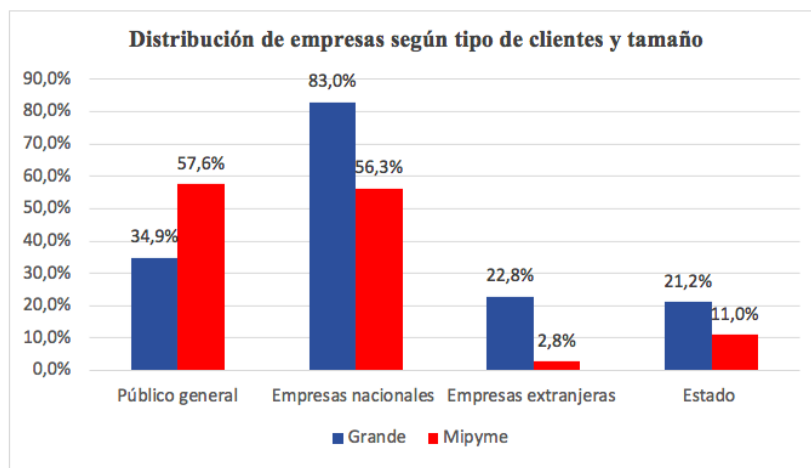


Figura 6.16: Distribución de empresas según tipo de clientes y tamaño.
(Fuente: “Boletín ELE-5: Entorno Productivo”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

Por otro lado, las empresas cuyas ventas se concentran en un número reducido de contrapartes, se ven enfrentadas a ciertos riesgos que firmas más diversificadas son capaces de atenuar. A partir de la figura 6.17, se desprende que existe una relación inversa entre el tamaño de la firma y la dependencia con sus tres principales consumidores (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019). Así, la Pyme, en promedio, tiene una alta dependencia con sus tres clientes primordiales, cercana al 70%.

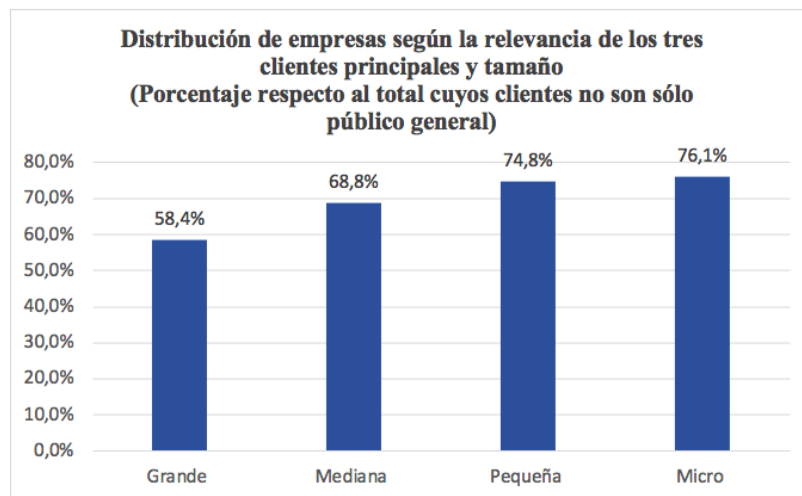


Figura 6.17: Distribución de empresas según la relevancia de los tres clientes principales y tamaño.
(Fuente: “Boletín ELE-5: Entorno Productivo”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

Capacitación

La capacitación de los trabajadores es fundamental para el rendimiento de las empresas, ya que permite a los empleados adquirir los conocimientos, actitudes, habilidades y herramientas para desempeñarse de la mejor forma posible dentro de la organización.

Durante 2017, el 15,7 % de las empresas del país realizó capacitaciones para sus trabajadores. Al desagregar por tamaño de empresa, un 18,4% de la pequeña empresa y un 37% de la mediana empresa, llevaron a cabo acciones para perfeccionar a su personal

(Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2019). Tal como se muestra en la figura 6.18.

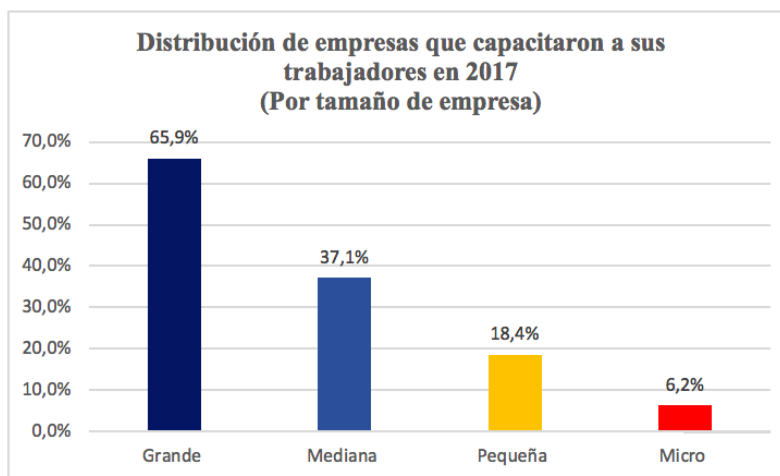


Figura 6.18: Distribución de empresas que capacitaron a sus trabajadores según tamaño.
(Fuente: “Boletín ELE-5: Empleo”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

De esta manera, a medida que se reduce el tamaño de la empresa, disminuye la realización de capacitaciones de manera dramática.

Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Los resultados sobre el acceso y uso en las tecnologías de la información y comunicación al interior de las empresas obtenidos a partir de la ELE-5, muestran que la mayor parte de las empresas en Chile tienen acceso a las TIC, ya que el 92,5 % de ellas cuenta con al menos un dispositivo activo para fines laborales, no existiendo grandes diferencias entre tamaños de empresas. En el caso de acceso a internet los resultados indican que también una gran parte de las empresas (92,3 %) tienen acceso y sin grandes diferencias por tamaño (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2019).

También se estudió si las empresas disponen de algún sitio web y qué servicios ofrecen en el. Así, en base a la figura 6.19, mientras va disminuyendo el tamaño de la empresa la disponibilidad de sitio web también se va reduciendo, de un 61,2% para la mediana empresa y de un 39,8% para la pequeña empresa.

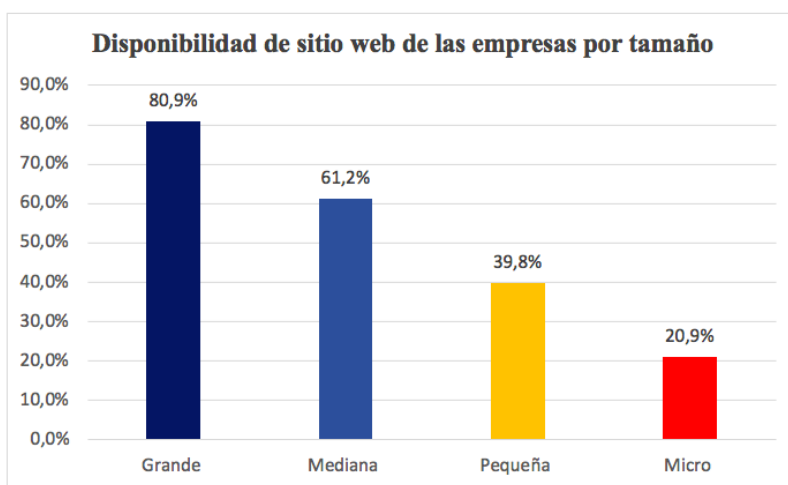


Figura 6.19: Disponibilidad de sitio web de las empresas según tamaño.
(Fuente: “Boletín ELE-5: TIC”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.)

Respecto del uso de redes sociales, los resultados de la ELE-5 muestran que una de cada 4 empresas que utilizan internet las emplean. El uso de redes sociales por tamaño de empresa, en el año 2017, como muestra la figura 6.20, un 26,4 % de las empresas están presentes en las redes sociales. Mientras, las pequeñas empresas en la ELE-5 indicaron que el 25% están presentes en las redes sociales, es decir, 1 de cada 4 lo está. Similar a las medianas empresas con un porcentaje un tanto mayor de 29,8% (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2019).

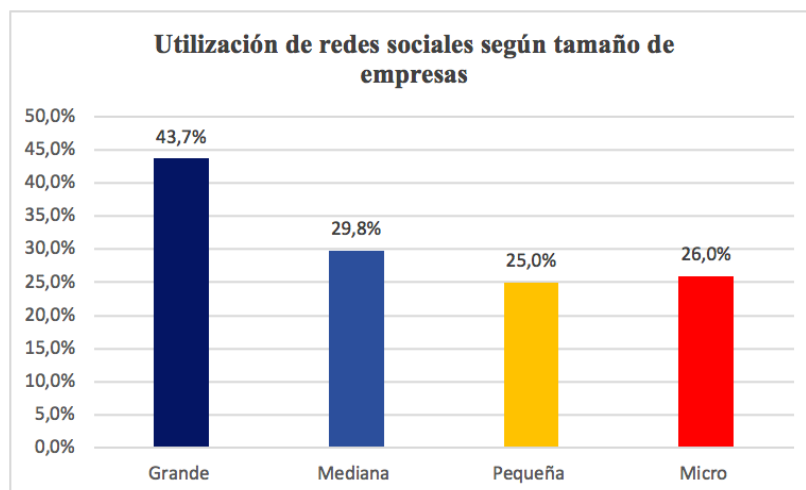


Figura 6.20: Utilización de redes sociales de las empresas según tamaño.
Fuente: “Boletín ELE-5: TIC”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.

Al mismo tiempo, una oportunidad que han sabido explotar las firmas gracias a las TIC, es el comercio electrónico o ecommerce, transformándose con el paso de los años en una tendencia cada vez mas potente. Siguiendo con los resultados de la encuesta ELE-5, según la figura 6.21, un 24,5% de las empresas que utiliza Internet realiza comercio electrónico (ya sea compras y/o ventas), cifra que asciende a 32% para la mediana empresa y a 26% para la pequeña empresa.

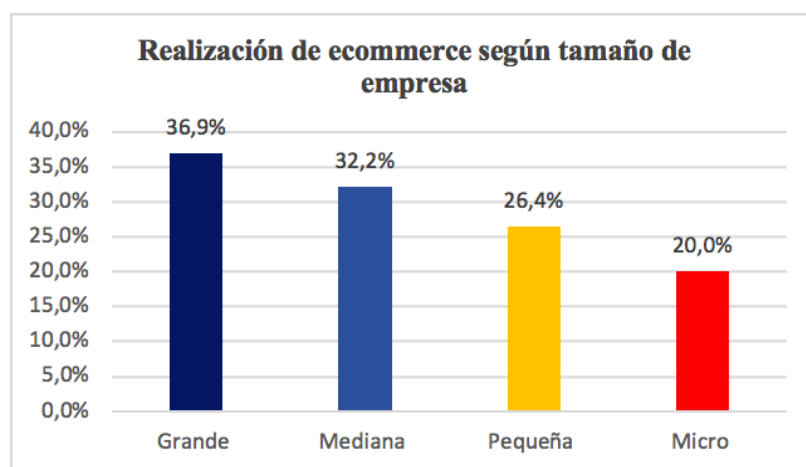


Figura 6.21: Realización de ecommerce de las empresas según tamaño.
Fuente: “Boletín ELE-5: TIC”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019.

6.2.5 Dinámica empresarial

Para analizar la dinámica empresarial en Chile, enfocada en la Pyme, se estudiará el Boletín: Dinámica Empresarial, brechas regionales y sectoriales de las Pymes en Chile (2005 – 2014).

Se dará inicio, con las tasas de creación y destrucción de las empresas, según la figura 6.22, en que son clasificadas por tamaño, durante los años 2010 – 2014. La creación bruta de empresas es mayor a medida que las empresas son más pequeñas, la volatilidad es también más alta. Respecto a la destrucción bruta de empresas, hay una relación inversa entre tamaño de empresa y muerte. (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2016).

	Tasa de Creación Bruta				Tasa de Destrucción Bruta			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
2010	13,4%	4,0%	1,7%	1,2%	10,0%	1,5%	0,7%	0,9%
2011	13,9%	4,3%	1,8%	1,3%	10,5%	1,9%	1,2%	1,2%
2012	13,8%	4,4%	1,9%	1,3%	11,3%	2,1%	1,0%	0,7%
2013	14,1%	4,1%	1,7%	1,2%	12,0%	2,4%	1,6%	1,3%
2014	14,2%	4%	1,8%	1,4%	-	-	-	-

Figura 6.22: Creación y destrucción de empresas.

(Fuente: “Boletín ELE-5: Dinámica Empresarial, Brechas Regionales y sectoriales de las Pymes en Chile (2005-2014)”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016.)

Por su parte, al evaluar cuánto sobreviven las empresas según tamaño y edad en el periodo 2008 – 2013 respecto al total de empresas que nacieron el 2008, se observa que la probabilidad de sobrevivir más años aumenta con el tamaño de la empresa. De esta manera, para el caso de las Pymes, del total, un 62% vive a lo más 6 años.

Tamaño	0-1 año (2008)	2do año (2009)	3er año (2010)	4to año (2011)	5to año (2012)	6to año (2013)
Micro	15,2%	14,8%	9,4%	7,5%	6,5%	5,7%
Pequeña	4,8%	7,2%	6,4%	6,7%	5,5%	5,7%
Mediana	1,9%	4,4%	3,6%	4,6%	4,4%	6,8%
Grande	1,9%	1,9%	2,5%	5,1%	6,4%	2,5%

Figura 6.23: Porcentaje de empresas que muere cada año según tamaño.

(Fuente: “Boletín ELE-5: Dinámica Empresarial, Brechas Regionales y sectoriales de las Pymes en Chile (2005-2014)”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016.)

Por otro lado, para analizar el desarrollo y crecimiento de las empresas, en la figura 6.24 se muestra la matriz de transición por tamaño para el periodo 2007-2014. En que se puede observar que la Pyme, en general, tiene un crecimiento lento y pocas de ellas pasan a ser grandes empresas.

Tamaño/ estado		Estrato 2014						
		Inactiva	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Muere	Total
Estrato 2007	Pequeña	6%	17,70%	45.3%	5,60%	0,60%	24,80%	100%
	Mediana	5,70%	6,70%	18,20%	39,80%	13,30%	16,40%	100%
	Nace	14,40%	68,20%	15%	1,70%	0,60%	0%	100%

Figura 6.24: Matriz de transición de las empresas según tamaño.
(Fuente: “Boletín Dinámica Empresarial 2005-2014”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016.)

Cabe mencionar, que con los sucesos ocurridos en Chile a finales de año 2019 (estallido social) y durante el transcurso del presente año 2020 (pandemia por Covid-19), la dinámica empresarial será mucho más volátil, y se esperaría que las Pymes sean uno de los segmentos más afectados. Así, lo afirma el presidente de la CONUPIA, Roberto Rojas, que reveló que más de 200 mil Pymes van a la quiebra (Crónica Digital , 2020).

6.2.6 Economía básica

Para esta sección, se examinará el estudio público llamado “Las Pyme: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas”. De esta manera, según Cabrera *et al.* (2009), la economía básica de las Pymes se sustenta de tres características fundamentales que permiten entender la heterogeneidad que se observa en estas organizaciones.

1. Escala eficiente de operación

Las Pyme se observarán en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña, vale decir, donde las económicas de escala no son importantes. Grosso modo, esto

ocurre en actividades que no requieren incurrir en costos fijos o hundidos considerables y tampoco con productos que precisen marcas sostenidas por publicidad masiva. Por el contrario, cuando la escala eficiente de operación es considerable o los productos requieren de publicidad masiva, no puede tratarse de Pyme.

2. Nichos y diferenciación de productos

La segunda razón detrás de la heterogeneidad es que las Pyme pueden coexistir con empresas grandes creando productos parecidos cuando son capaces de explotar nichos de demanda que valoran la diferenciación de productos.

3. Dinámica empresarial

La tercera característica económica fundamental, es la dinámica de las industrias, en particular el ciclo de entrada, evolución y salida de empresas.

Una parte importante de lo que observamos es el proceso de ensayo, error y aprendizaje tal que las firmas entran pequeñas para ver cómo les va. Las que aprenden resultan ser eficientes o aciertan con su producto, sobreviven y crecen; el resto sale. Por contraste, aunque el tamaño natural de muchas empresas sea pequeño o mediano, las Pyme exitosas coexistirán con muchas otras cuya experimentación está en vías de fracasar. Del mismo modo, y por lo mismo, entre las Pyme habrá diferencias apreciables de productividad y eficiencia.

Por su parte, las implicancias de las características anteriormente analizadas son las siguientes:

- *Es normal observar altas tasas de entrada y salida de Pyme, independiente del ciclo económico.*
- *Las Pyme no pueden sobrevivir cuando los costos fijos son altos.*
- *El problema de selección condiciona el financiamiento.*

El “problema de la selección” lo enfrenta una empresa cuando elige a sus proveedores o distribuidores, lo enfrenta también la misma persona que decide comenzar una empresa y el financista cuando presta o invierte.

Reconocer la magnitud del problema de la selección permite entender una serie de prácticas que se observan en el mercado del crédito que buscan alinear los incentivos del deudor con el interés del que le presta el dinero, pero que se suelen confundir con fallas del mercado o se interpretan como discriminación en contra de las Pyme, lo cual es si no una simple consecuencia de que el costo de prestar sea más alto.

- *Muchas propuestas de mejorar el financiamiento ignoran el problema de selección.*

Existen varias propuestas para mejorar el acceso al financiamiento de las Pyme que parten de la premisa de que el acceso a su financiamiento es caro e insuficiente. Por eso, consisten ya sea en subsidiar la tasa de interés a la que se les presta o reducirles las exigencias de garantías o prudenciales, y se sustentan en que el Estado asuma parte del riesgo de no pago. Sin embargo, estas medidas son inapropiadas porque ignoran el problema de la selección, exacerbando sus consecuencias indeseables. Con toda probabilidad, políticas de crédito más liberales financiadas con recursos

públicos, plantean el riesgo de que gran parte de los fondos terminen financiando proyectos malos.

Es importante recalcar que mejorar el acceso al financiamiento de las Pyme implica que la selección de empresas se haga de mejor manera y necesariamente, entonces, muchas empresas no recibirán crédito porque no son buenos deudores. Sin embargo, esto es beneficioso porque aumenta la disponibilidad de financiamiento para buenos proyectos y les disminuye el costo.

- *No existe evidencia de que el acceso al financiamiento de las Pyme sea malo en Chile.*

Se suele afirmar que el acceso al financiamiento de las Pyme en Chile es insuficiente y caro. Sin embargo, la evidencia no sugiere eso. Para comenzar, la participación relativa de las Pyme en el crédito bancario es apreciablemente mayor que su participación en las ventas. Segundo, los indicadores de acceso a crédito bancario de empresas pequeñas en Chile son similares a los de Estados Unidos, el país con los mercados de capitales más desarrollados del mundo. Tercero, no hay evidencia de que la regulación prudencial de bancos discrimine a las Pyme. Estas normas prudenciales no discriminan por tamaño de las empresas sino por las características de riesgo del deudor. Cuarto, como se dijo, es natural esperar que las empresas más pequeñas paguen tasas de interés más altas. Y, por último, las tasas de créditos incobrables en Chile son especialmente bajas comparadas con las internacionales.

- *Es improbable que los programas de fomento funcionen.*

El problema de la selección también permite dar contenido a la afirmación de que los programas de fomento financiados con dineros públicos ya sean subsidios, tienden a desperdiciar recursos porque financian a muchas empresas que fracasarán, en cualquier caso.

En cuanto a los programas de fomento financiero, cuando el Estado garantiza créditos privados, en la práctica subsidia la toma de riesgos del banco y, además, facilita que malos deudores obtengan crédito. Excluyendo a los programas que otorgan garantías, el resto consiste fundamentalmente en subsidiar el costo del endeudamiento, ya sea a través de tasas menores o de plazos más generosos. Nuevamente esto se justifica sólo si existieran fallas de mercado, tales como externalidades que hagan que el retorno social de los proyectos sea mayor que el privado, y estudios detallados que las hayan identificado y cuantificado.

Asimismo, el diagnóstico que sustenta los programas de reprogramación de deudas es que la gran mayoría son viables si se les extiende el plazo para pagar. Por lo tanto, mientras más “exitoso” sea un programa de reprogramación de deudas, en el sentido de llegar a un mayor número de Pyme, mayor será la fracción del financiamiento que llegará a empresas que fracasarán en cualquier caso y serán mantenidas vivas un tiempo más por el subsidio. Esto sugiere que las reprogramaciones son potencialmente una gran fuente de mal uso de recursos, que será mayor mientras más generosas sean las garantías estatales, mayor el plazo para pagar los créditos reprogramados y mayor el subsidio de tasas.

De la misma manera, los programas de fomento no financieros: adolecen de problemas de diseño que hacen muy probable que su rentabilidad social sea baja o incluso negativa. Debido a que, a los consultores que intermedian los programas se les remunera por el número de proyectos que gestionan y no por el valor que generan. Además, los criterios de selección son muy generales y no consideran que ciertos programas sólo serán exitosos si las empresas cumplen con determinadas características económicas.

Por eso, para justificar un determinado programa de fomento o apoyo a las Pyme no basta con señalar que se pretende corregir una falla de mercado e identificarla. Tanto o más importante es que se explique cómo se pretende resolver el problema que supone identificar y separar a los buenos proyectos y empresas y se diseñen mecanismos apropiados para hacerlo.

- *Las políticas de apoyo generalizado a las Pymes no generan empleos estables y son dañinas para el crecimiento.*

Desde el punto de vista del empleo, las políticas de apoyo a las Pyme que subsidian su creación, o bien tratan de mantenerlas funcionando, tienden a crear más empleos inestables, porque estimulan la entrada de empresas más ineficientes y retardan, pero no evitan, la salida de las que fracasan.

Por otro lado, los programas de apoyo masivo a las Pyme disminuyen el crecimiento de la productividad porque retardan la salida de empresas poco productivas que no fueron capaces de competir con otras empresas que hacen lo mismo, pero más eficientemente. La única manera de aumentar sostenidamente los salarios reales es mediante mejoras de la productividad. Las políticas de apoyo generalizado a Pyme tendrán precisamente el efecto contrario.

- *Respecto al cambio tecnológico, sería un error pensar que el cambio tecnológico sesga la estructura industrial en contra de las pequeñas y medianas empresas.*

Parte de la dinámica industrial consiste en cambios tecnológicos que cambian la escala eficiente de operación, lo cual puede gatillar el crecimiento o la entrada y salida de diversas empresas sin discriminar por tamaño.

(Cabrera, delaCuadra, Galetovic, & Sanhueza, 2009).

6.2.7 Gestión

Cabrera *et al.* (2009) postula, que el determinante fundamental de la peor gestión de las empresas en Chile en general y de las Pyme en particular, es la escasez relativa de capital humano. Tal como ocurre en cualquier país, la capacidad de gestión existente está determinada por la educación formal, entrenamiento y experiencia acumulada, por lo que es el resultado de un proceso de inversión en capital humano que se acumula en el tiempo y que no es fácil incrementar en el corto plazo. Dada esta escasez relativa, la capacidad de gestión se concentra en mayor medida en empresas de mayor tamaño.

Asimismo, parte del aprendizaje consiste en averiguar si el empresario sabe gestionar lo suficientemente bien como para competir. Los que tienen esta habilidad crecen y se desarrollan, los que no la tienen lo averiguan tardíamente en el proceso y salen del mercado. Por lo tanto, entre las Pyme tenemos una mayor proporción de empresas con malos gestores que no sobrevivirán en las industrias, mientras que entre las empresas de mayor tamaño observamos una mayor proporción de empresas que crecieron precisamente por tener buenos gestores.

El capital humano y la capacidad de gestión se acumulan y por eso cabe preguntarse qué hacer para acelerarla. Para una Pyme es difícil contratar capacidad de gestión específica a la empresa y la escala pequeña impone restricciones. Por eso tal vez lo más apropiado es desarrollar capacidad de gestión al interior de la empresa capacitando al empresario. La ventaja es que precisamente el empresario conoce su negocio y está en condiciones de darse cuenta dónde están las oportunidades de mejorar procesos y procedimientos, innovar en su tecnología o disminuir costos.

Principales problemáticas de la gestión

Según la investigación realizada por Diban & Riquelme (2015), se obtuvieron conclusiones relevantes para el presente estudio.

Primero, en base a la revisión bibliográfica de “Los cinco pecados capitales de las Pymes” por el Dr. Claudio Lozano:

- No desarrollar la verdadera visión de marketing
- Desconocimiento de sistemas básicos de control de gestión
- Carencias en la gestión
- Ignorar por completo la planificación
- Deficiencias en las áreas de producción

Segundo, respecto a los principales puntos a destacar de la entrevista realizada a Corina Rivas, experta en Pymes, son los siguientes:

- Fallas en producto, mercado y administración
- Falta de visión de negocios y ambición
- Falta de educación financiera y mala contabilidad

En que se observa un patrón de repetición de las principales problemáticas de la gestión de la Pyme en diversas fuentes; referidas, en su mayoría, al poco conocimiento del emprendedor en temas de gestión, poca utilización de herramientas contables y poca visión de negocio (Diban & Riquelme , 2015).

Además, siguiendo la misma línea, la investigación en base a diversas entrevista a gerentes y jefes divisionales de diversas instituciones, realizada por Aravena (2016), enfatiza en las principales problemáticas y/o barreos en esta materia, las cuales son:

- Burocracia interna poco establecida, con áreas funcionales poco definidas, gerentes/dueños que quieren poder hacerlo todo y no traspasan responsabilidades, pocas líneas de mando, comunicación interna fragmentada, por lo que todo recae en los dueños.
 - Escasas herramientas de planificación y gerenciamiento de proyectos, muchos de los procesos son intuitivos y poco definidos. Se generan gastos no contemplados en logística y ejecución de labores producto de la carencia de planificación.
 - Cotidianidad poco resuelta, al no tener una misión y estrategia definida, siendo el resultado producto de su gerente, quienes no tienen capacidades de gestión formales.
- (Aravena, 2016)

6.2.8 Conclusiones

La pequeña y mediana empresa, tiene una fuerte presencia a nivel nacional en diversos sectores económicos; que con el paso de los años se ha transformado en uno de los segmentos más importantes del empleo en Chile.

La dinámica de la Pyme es volátil, lo cual la ha posicionado como uno de los segmentos empresariales que más apoyos ha recibido, en base a leyes y programas de fomento de diversa índole. Aún, cuando su dinámica se explica debido a su tamaño, su inestabilidad dentro del mercado, y el proceso de aprendizaje en el que se encuentra; que como expresa Cabrera *et al.* (2009): “Las que aprenden resultan ser eficientes o aciertan con su producto, sobreviven y crecen; el resto sale”. Entonces, es en este proceso de aprendizaje, cuándo se deben aplicar las herramientas estratégicas necesarias para que la empresa tenga la oportunidad de sobrevivir y crecer.

El empresario Pyme, es quien encaminará la empresa al éxito o al fracaso, dependiendo de su capacidad de gestión y planificación, traducida como los conocimientos y herramientas que maneje en esta materia.

En Chile, es común ver como el emprendedor pasa a gestionar y dirigir su propia empresa. Sin embargo, hay una debilidad en esta disciplina, ya que ser emprendedor no condiciona el ser empresario; dirigir la empresa no convierte en empresario al emprendedor; debe haber una evolución en sus competencias y habilidades, y adquirir los conocimientos necesarios para gestionar; que no siempre sucede, y se transforma en una de las causas más importantes de los problemas que enfrenta la Pyme. Puesto que, la discontinuación de negocios y las principales brechas se concentran, principalmente, en lo relativo a educación y formación de los emprendedores, en términos de negocios y conocimientos financieros (Guerrero & Serey, 2019); en que efectivamente el 21,4% de los empresarios Pyme tiene una profesión relacionada a la administración y gestión empresarial.

Siendo la gestión dentro de la Pyme uno de los problemas más importantes, específicamente, la planificación y gestión estratégica, ya que “Los empresarios están dedicados al día a día, a la operación y a apagar incendios. Los empresarios Pyme son expertos en su materia y saben hacer su negocio: el constructor sabe construir, el chef sabe cocinar, pero tienen falencias en lo que es la gestión” (Escuela de Administración UC , 2018).

Por eso, lo más apropiado es desarrollar capacidad de gestión al interior de la empresa capacitando al empresario. La ventaja es que precisamente el empresario conoce su negocio y está en condiciones de darse cuenta dónde están las oportunidades de mejorar procesos y procedimientos, innovar en su tecnología o disminuir costos (Cabrera, delaCuadra,

Galetovic, & Sanhueza, 2009). Entregando una base para la planificación y gestión estratégica al alcance de todo empresario Pyme, para que pueda adquirir los conocimientos claves en esta disciplina y mejorar su capacidad de gestión; haciendo suyo el proceso de aprendizaje, adaptando y moldeando el proceso de planificación y gestión como estime conveniente.

Por otro lado, al analizar las dimensiones críticas de la Pyme en cuanto a la implementación de un modelo de planificación y gestión estratégica; primero, las Pymes, tienen un máximo de doscientos empleados, por lo que tienen una importante ventaja de flexibilidad y adaptabilidad para definir o hacer cambios estructurales. Así, al ser empresas con estructuras más reducidas, tienen menor dificultad, en comparación con una gran organización, de generar una comunicación efectiva entre los trabajadores; teniendo un mayor control del ambiente laboral y de los problemas que puedan surgir dentro de los equipos de trabajo. Esto también, facilita la toma de decisiones, siendo más dinámicas y oportunas.

Por otro lado, como su economía básica lo indica: “Las Pymes pueden coexistir con empresas grandes creando productos parecidos cuando son capaces de explotar nichos de demanda que valoran la diferenciación de productos” (Cabrera, delaCuadra, Galetovic, & Sanhueza, 2009). Así, tienen otra ventaja importante, al enfocarse en un segmento específico de clientes, ya que pueden personalizar sus servicios y/o productos, con una atención orientada a un público objetivo, que facilita la definición de objetivos y metas de la organización.

Además, “la mayor ventaja de las Pymes es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más

difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido” (Herrera, 2013).

Por otra parte, las Pymes, generalmente, presentan una la falta de establecimiento de una estructura organizacional formal, lo cual es un problema importante, ya que “la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización” (Bastidas, 2018).

Además, estas están al debe en materia de capacitación de personal, la cual es fundamental para el desarrollo y rendimiento de la empresa. La capacitación es un aspecto estratégico que deben tomar de manera sistemática y continua las organizaciones de hoy, con el fin de que las personas creen los conocimientos y aptitudes necesarias para el desarrollo y sostenimiento de las empresas, en el sentido de mayor productividad y competitividad (Parra & Rodríguez, 2016). Es así, como la falta de capacitación puede provocar un obstáculo para el desarrollo y crecimiento de la Pyme.

Siendo su principal problema las carencias de su gestión; principalmente en cuanto a la burocracia interna poco establecida con áreas funcionales y cargos poco definidos; escasas herramientas de planificación y gestión con procesos intuitivos, no tener una misión y estrategia definida, desconocimiento de sistemas básicos de control, falta de visión de negocios, carencias de educación financiera y mala contabilidad; explicado por la falta de capital humano y las carencias en la capacidad de gestión de su empresario Pyme. Sumado a la falta de recursos para poder financiar asesorías externas en estas materias.

En definitiva, la Pyme es una empresa con recursos limitados, orientada al día a día, con probables informalidades en términos financieros y organizacionales; las cuales suelen no contar con el capital humano necesario para llevar a cabo un proceso de planificación y gestión estratégica. Sin embargo, también tienen la oportunidad de cultivar el conocimiento dentro de la organización; y aprovechar las ventajas, anteriormente analizadas, que su misma particularidad les entrega.

6.3 Marco teórico

Con la finalidad de comprender de mejor manera el proceso de planificación estratégica, es conveniente estudiar el concepto propiamente tal; como también, herramientas y conceptos relacionados.

6.3.1 Concepto de planificación estratégica

El concepto de planificación estratégica se maneja como sinónimo de planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, entre otros; “si bien cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término” (Torres, 2014). Por lo que, para efectos de simplicidad, todos estos términos se tomarán como uno sólo; planificación estratégica.

Por consiguiente, el concepto de planificación estratégica puede ser descrito como un abordaje objetivo, lógico y sistemático, para tomar decisiones importantes dentro de una

organización. Intenta organizar información cualitativa y cuantitativa, de manera que permita tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre (David & David, 2016).

6.3.2 Conceptos clave

A continuación, se describirán los conceptos claves dentro de la planificación estratégica, que servirán de base para el posterior análisis de los modelos a estudiar.

Estrategia

La estrategia se define como “el arte de dirigir las operaciones militares” o “traza para dirigir un asunto” (Océano Grupo Editorial , 1999); mientras, que en el ámbito empresarial se entiende como “un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa” (Hill & Jones, 2009).

“Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón, dando vueltas en círculos. Es como una trampa: no tiene un sitio a dónde ir”, Ross y kami.

Ventaja competitiva

“Este término puede definirse como cualquier actividad que una empresa realiza especialmente bien en comparación con las actividades realizadas por empresas rivales, o cualquier recurso que posea una empresa y que las empresas rivales deseen” (David & David, 2016).

“Una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa” (Hitt, Ireland , & Hoskisson , 2006).

La planificación estratégica se trata de obtener y mantener una ventaja competitiva (David & David, 2016).

Industria y sector

Una industria puede definirse como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una empresa, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas de los clientes. Por otro lado, un sector es un grupo de industrias estrechamente relacionadas (Hill & Jones, 2009).

Declaración de la visión

“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 , 2006). La cual, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, proporcionando el fundamento para crear la declaración de la misión (David, 2003).

“La visión sin acción es un sueño. Acción sin visión es simplemente pasar el tiempo. Acción con visión es hacer una diferencia positiva” Jack Welch Jr.

Declaración de la misión

“Una misión especifica 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 , 2006).

Según David (2003), la misión aborda la pregunta básica: ¿cuál es nuestro negocio?, y ésta describe los valores y las prioridades de la empresa que la distinguen de otras similares; siendo la declaración de la “razón de ser” de la organización. Además, menciona los componentes con los que debe contar:

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

Así, estos nueve componentes básicos sirven como esquema práctico para desarrollar y evaluar la misión.

Valores corporativos

Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero, también, incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquéllos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía (Capriotti, 1999).

“Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión” (Hill & Jones, 2009). Estos valores deben ser compartidos por toda la organización y ser coherentes con la visión y la misión.

Cultura y política empresarial

La cultura organizacional, es definida como “el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa y que influyen en su forma de realizar los negocios” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2006).

Mientras, que las políticas empresariales, se refieren a pautas, métodos, procedimientos, reglas, formularios y prácticas administrativas específicas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas (David, 2003).

Estructura organizacional

“La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa, así como sus procedimientos, controles, autoridad y los procesos para la toma de decisiones” (Hitt, Ireland , & Hoskisson , 2006).

Grupos de interés, partes interesadas o stakeholders

El negocio puede entenderse como el conjunto de relaciones entre grupos que tienen interés en las actividades que componen el negocio. El negocio se trata de cómo los clientes, proveedores, empleados, financieros, comunidades y gerentes interactúan y crean valor. Para entender el negocio se debe saber como estas relaciones funcionan (Freeman, Harrison , & Wicks , 2007).

De acuerdo con Hitt *et al.* (2006), “Los grupos de interés los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por esos resultados y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una organización”.

Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo (2 a 5 años). Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr, congruentes entre las unidades de la empresa y relacionarse con un limite de tiempo (David, 2003).

Como propone George R. Doran, el año 1981, en su artículo “Hay una manera inteligente (S.M.A.R.T) para escribir metas y objetivos de la administración”. Un objetivo bajo el acrónimo SMART significa que debe ser Específico (Specific), Medible (Measurable), Alcanzable (Achievable), Relevante (Relevant) y a Tiempo (Time-bound). La metodología Smart se basa en establecer metas que se puedan cumplir. De esta manera, sabremos claramente cuando un objetivo ha sido alcanzado (Hernández, Kido, Pérez, & Rodríguez, 2019).

Análisis externo

El análisis externo, también llamado evaluación del entorno o análisis de la industria; identifica y evalúa las oportunidades y amenazas que surgen como resultado del entorno en que se encuentra la empresa.

Usualmente, se recauda información relevante sobre el entorno general (económico, cultural, social, demográfico, ambiental, política y legal, tecnológico, global); junto con el entorno competitivo, en que se estudia a los principales competidores. Toda esta información se asimila y evalúa, para luego identificar las oportunidades y amenazas clave que enfrenta la empresa.

Las variaciones de este estudio, depende de su autor y las dimensiones que considere necesarias a abarcar; además, de la utilización de diversas herramientas que apoyan este análisis.

Análisis Interno

El análisis interno identifica y evalúan las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización.

Similar al análisis externo en la recaudación, asimilación, evaluación y priorización de información; este estudio trata de las dimensiones y áreas propias de la empresa; como los departamentos que tenga la organización, su cultura organizacional, sus recursos tangibles e intangibles; como también el estudio de las capacidades y competencia; en busca de las fortalezas y debilidades más importantes.

Las variaciones de este análisis dependen del enfoque que quiera darle el autor del modelo en cuestión, y la indagación de las áreas y dimensiones que considere primordiales.

Tipos de estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, dependiendo de su orientación y dimensiones que abarca, estas son:

- Estrategia de negocios

Es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos. Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado de productos.

- Estrategia corporativa

La estrategia corporativa especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo

de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. Estas estrategias se utilizan para diversificar las operaciones de la empresa.

- Estrategia de cooperación

Esta estrategia consiste en que dos o más empresas trabajan juntas para lograr un objetivo común; como alianzas estratégicas, franquiciamiento, entre otras.

(Hitt, Ireland , & Hoskisson , 2006)

- Estrategias funcionales

Aquellas orientadas a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y, por tanto, su capacidad para lograr una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente (Hill & Jones, 2009).

6.3.3 Herramientas clave

Dentro de las herramientas claves que se pueden utilizar de apoyo al proceso de planificación estratégica, podemos encontrar; el análisis PESTEL, el análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter, la elaboración y posterior análisis de la Cadena de Valor, la Matriz y estrategias FODA, el modelo Canvas, las estrategias genéricas de Porter, la segmentación de mercado, y por último el Balanced Scorecard (*Anexo C*). Las cuales, se pueden agrupar de acuerdo con el tipo de entorno que estudian; tal como se muestra en la figura 6.25.



Figura 6.25: Agrupación de herramientas de planificación estratégica según tipo de entorno.
(Fuente: Elaboración propia.)

6.3.4 Planificación estratégica en la Pyme

El proceso de planificación estratégica es igual de vital para las pequeñas empresas como lo es para las grandes empresas. Desde su inicio, todas las empresas poseen una estrategia, aún si esta solo se desarrolla de las operaciones diarias, mejorando en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. La planificación estratégica, aún si se realiza de manera informal, o es llevado a cabo por un solo empresario o propietario, mejora en forma importante el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas (David, 2003).

David (2003), concluye que, la falta de conocimiento en planificación estratégica es un obstáculo serio para muchos propietarios de pequeñas empresas. Otros problemas que se presentan con frecuencia en la aplicación de los conceptos de planificación estratégica son la

falta de capital suficiente para aprovechar las oportunidades externas y un marco cognitivo de referencia diario. La investigación indica que la planificación estrategia es más informal en pequeñas empresas que en las grandes empresas, pero las empresas pequeñas que participan en la planificación estratégica superan a las que no lo hacen.

Por su parte, los resultados del análisis de una revisión bibliográfica de la planificación estratégica en la Pyme sostienen que esta promueve el pensamiento a futuro, reduce la atención de detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño. Por ello debe ser considerada seriamente por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias, sobre todo en las Pymes, donde la planeación estratégica debe desarrollarse con procedimientos menos formales (López, 2005).

Asimismo, según la investigación presente en el artículo “El reto de la planificación estratégica en las Pymes”, se sintetizaron los factores fundamentales que diferencian el proceso de planificación estratégica en las Pymes, identificados como; la falta de procedimientos formales de planeación estratégica del tipo prescripto por las escuelas tradicionales; así como la carencia de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar; la forma específica en que operan las Pymes, en base a decisiones y proyectos específicos, sobre los cuales van definiendo una trayectoria de largo plazo que combina etapas de estabilidad y cambio; y también, la calidad de los recursos humanos con que cuentan las Pymes, en que no siempre la formación satisface las necesidades del mercado laboral. De la misma forma, un aspecto central en el criterio de los autores está relacionado con las dimensiones sociales y culturales que condicionan el contexto actual de las Pymes en América Latina, así como en la relación del emprendimiento como antecedente importante y necesario en la creación de las Pymes (Valencia & Alfonso , 2016).

Además, según la encuesta “Empresario Pyme en Chile 2020”, respecto los modelos de planificación y/o gestión estratégica disponibles actualmente, sólo un 20,6% afirma que la empresa (Pyme), tiene acceso a la comprensión y profundización de estos. Tal como detalla la figura 6.26.

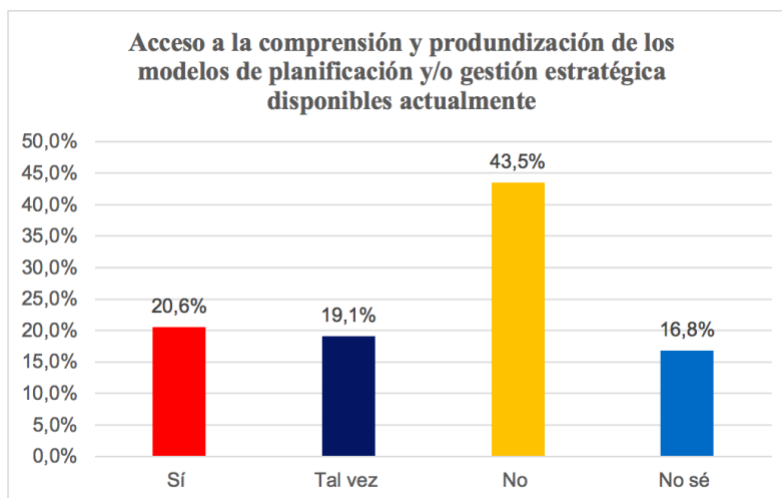


Figura 6.26: Acceso a la comprensión y profundización de los modelos de planificación y/o gestión disponibles actualmente.
(Fuente: Elaboración propia.)

De esta manera, la planificación estratégica es una herramienta que debe ser considerada dentro de las Pymes al momento de potenciar su desarrollo y mejorar su rendimiento. Sin embargo, la evidencia muestra que la planificación estratégica es diferente dentro de las Pymes, y no se está dando respuesta a este requerimiento; ya que, generalmente, el empresario Pyme no tiene acceso a la comprensión y profundización de estos los modelos actuales por falta de recursos y/o de los conocimientos necesarios.

6.3.5 Análisis genérico de tres principales modelos

Para obtener una aproximación de los modelos de planificación gestión estratégica disponibles en la actualidad, se estudiarán los modelos propuesto por David & David (2016); el modelo de Hitt *et al.* (2006); y el modelo de Hill & Jones (2010).

Modelo de David & David

El modelo propuesto por David & David, consta de tres etapas; formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia. Todas ellas traen consigo una serie de procedimientos y diversas herramientas a llevar a cabo.

En la figura 6.27, se captura la esencia del modelo, y su procedimientos y herramientas más relevantes.

Para realizar el análisis, se comentará respecto a ciertos elementos y/o herramientas relevantes para visualizar la complejidad y generalidad del modelo.

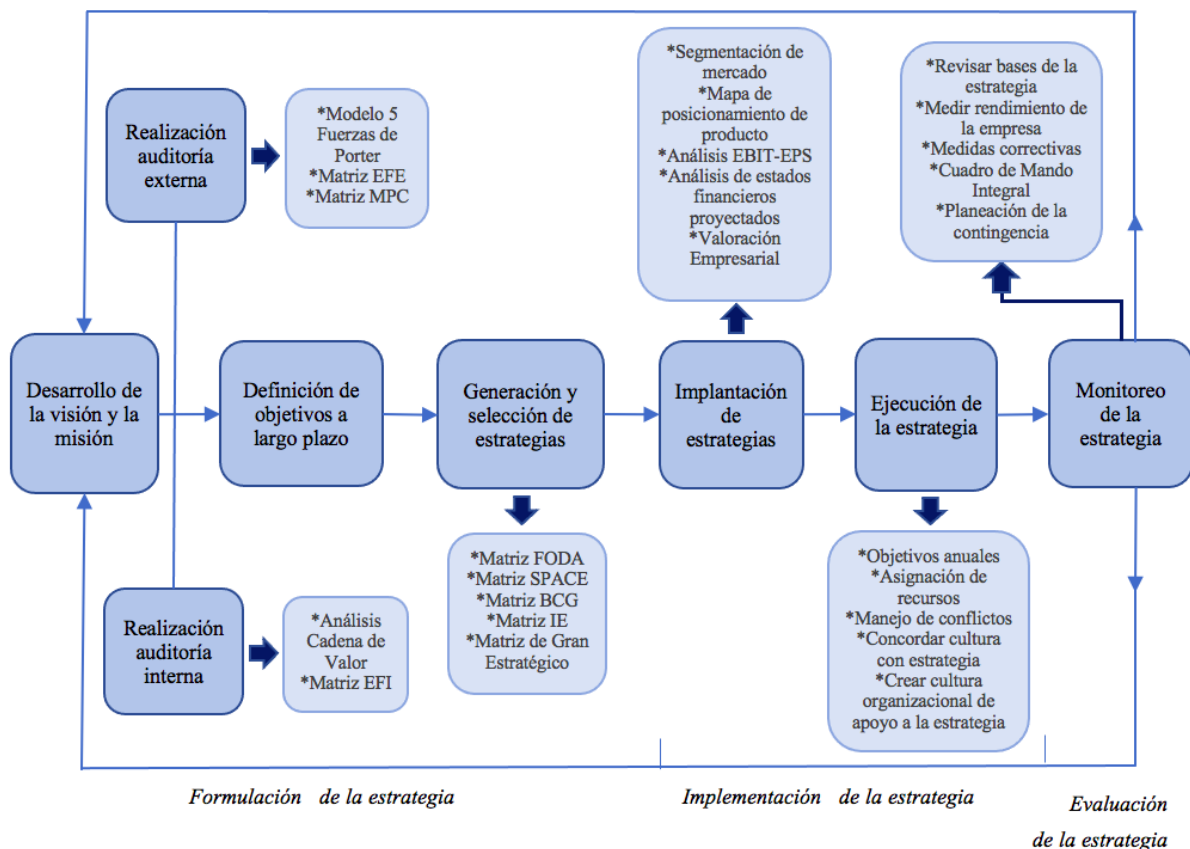


Figura 6.27: Modelo de David & David
(Fuente: Elaboración propia en base a “Strategic Management”, David & David, 2016.)

El modelo comienza, con el desarrollo de la misión y la visión de la empresa; para luego realizar paralelamente las auditorías externa e interna. Para llevar a cabo el análisis externo, se propone el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la matriz de evaluación del factor externo (EFE) y la matriz del perfil competitivo (MPC); mientras, que para realizar el análisis interno se plantea la utilización del análisis de la cadena de valor y la matriz de evaluación del factor interno (EFI).

Si bien, estas herramientas son muy coherentes con la finalidad de las auditorías, son un tanto complejas. Las matrices EFE y EFI, analizan factores externos e internos, respectivamente, en que se deben asignar valores, calificaciones y ponderaciones; por lo que

tienen a ser confusas. Asimismo, la matriz MPC, consiste en identificar a los principales competidores de la empresa y los factores claves de la industria; para luego asignarles un valor de 0-1 de peso, un rating y un puntaje; de esta manera, es una herramienta potente, pero dificultosa.

Respecto al modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta fundamental y fácil de utilizar, por lo que es esencial para la auditoría externa; como también lo es el análisis de la cadena de valor en la auditoría interna.

Luego de las auditorías, se definen objetivos a largo plazo. Después, la generación y selección de estrategias; presentando la matriz FODA, matriz SPACE, matriz BCG, matriz Interna-Externa (IE) y la matriz de gran estratégico.

En relación con estas herramientas, la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE), en grandes rasgos, se basa en un plano cartesiano, con ejes específicos que representan fortalezas, ventajas y estabilidad; en que se seleccionan variables coherentes con estos ejes, obtenidas de las auditorías previamente realizadas; a estas se les asignan valores (x,y) para que ocupen una coordenada específica. Por lo que, esta matriz requiere conocimientos técnicos adicionales para su realización.

Por su parte, la matriz EI y la matriz gran estratégico, presentan la misma complejidad expuesta anteriormente en las matrices EFE y EFI.

Siguiendo con el modelo, para la implantación de estrategias, se presentan las actividades más relevantes para esta etapa; segmentación de mercado, análisis ganancias antes de interés impuestos (EBIT) – valor de las ganancias por acción (EPS), análisis de estados financieros proyectados y valoración empresarial; además de la utilización del mapa

de posicionamiento de producto. Tanto el análisis EBIT-EPS como el de los estados financieros proyectados requieren de conocimientos financieros para su realización.

Acerca del mapa de posicionamiento estratégico, luego de la segmentación de mercado, como herramienta para identificar lo que los consumidores quieren y esperan; el cual se basa en dos ejes que reflejan dos criterios escogidos para comparar marcas; presenta una problemática, ya que es un análisis subjetivo, debido a que las percepciones que tengan los clientes de las marcas a comparar no siempre serán del todo conocimiento de quien realizará el mapa.

Por último, la valoración empresarial, se presenta como un paso importante dentro de la implantación de estrategias de diversificación, adquisición o reducción.

Avanzando a la etapa de ejecución de la estrategia, se propone el desarrollo de objetivos anuales por división y departamento; la reformación de la política de la política de la empresa, según la estrategia a seguir; la asignación de recursos (financieros, físicos, humanos y tecnológicos), acorde a los objetivos anuales; el manejo de conflictos; conectar las estructuras de la empresa (funcional, divisional geográfica, divisional por producto, divisional por cliente, divisional por proceso, unidad de negocios estratégica, matriz) con la estrategia; asuntos estratégicos de producción/ operaciones (reestructuración/ reingeniería, manejar la resistencia al cambio, decidir dónde y cuándo producir bienes, gestionar la propiedad de acciones por empleados); asuntos estratégicos de los recursos humanos (vincular el rendimiento y pagar la estrategia, balancear la vida laboral y la vida del hogar, desarrollar diversas fuerzas de trabajo, cautela al contratar empleados de empresas rivales, crear una estrategia de apoyo a la cultura, monitorear las redes sociales de los empleados con precaución, desarrollar un programa corporativo de bienestar).

Al terminar la etapa de ejecución, comienza la etapa de monitoreo de la estrategia. Dentro de las actividades más relevantes se encuentran; revisión de las bases de la estrategia, medición del rendimiento de la empresa, la toma de medidas correctivas para asegurar el cumplimiento del plan estratégico y la planeación de la contingencia; mientras que se plantea la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (BSC), para evaluar y controlar la estrategia.

Finalmente, se plantea una premisa básica; la planeación de la contingencia, en que la empresa debe ser proactiva, planeando formas de lidiar con eventos desfavorables y favorables que pueden ocurrir. Para el desarrollo de este tema, se debe especificar cuando podrían pasar estos eventos, calcular las repercusiones económicas que podrían provocar, para cada evento generar un plan y medir la efectividad de este; por lo que, es un tanto ambicioso considerando el tiempo y recursos que se deben invertir. Es por esto que, para un modelo genérico, debería presentarse de una manera más libre y adaptable a los recursos de cada empresa.

En conclusión, si bien, es un modelo que se presenta en un libro muy explicativo, completo y de gran utilidad; tiende a ser demasiado extenso, y está dirigido a un lector que maneje conceptos y herramientas dentro de la materia, con un modelo dirigido a empresas consolidadas. Además, no considera las estructuras organizacionales poco formales o no convencionales, como tampoco los recursos disponibles dentro de cada organización.

Modelo de Hitt, Ireland y Hoskisson

El modelo propuesto por Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson consiste en una formulación e implantación paralelas, retroalimentación y resultados de las estrategias. De esta manera, en la figura 6.28, se captura la esencia del modelo y su procedimientos y herramientas más relevantes, en base al cual se realizará el análisis de ciertos elementos y/o herramientas relevantes para estudiar la complejidad y generalidad del modelo.

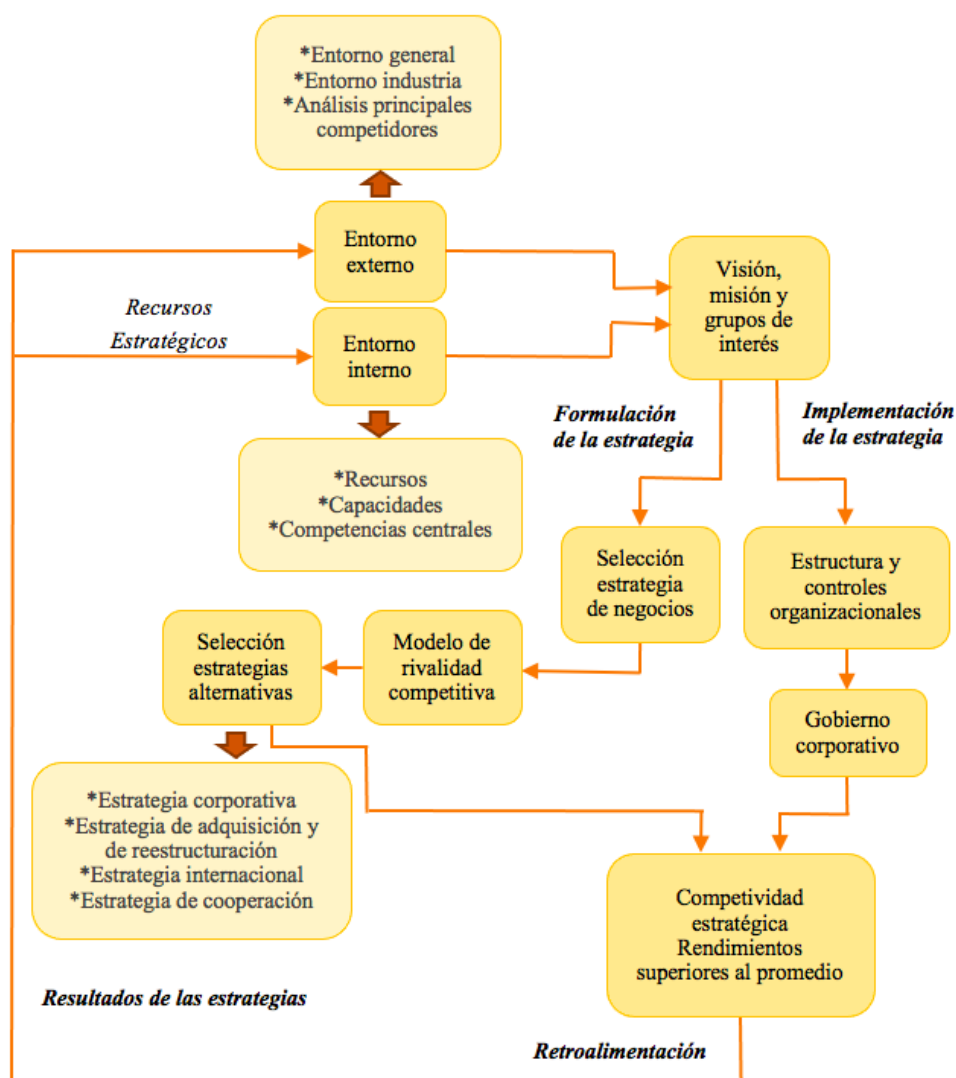


Figura 6.28: Modelo de Hitt, Ireland & Hoskisson.

(Fuente: Elaboración propia en base a “Administración estratégica”, Hitt *et al.*, 2006.)

Este modelo comienza con el análisis externo e interno. El análisis externo se enfoca en el entorno general (económico, sociocultural, demográfico, político/ legal, tecnológico y global); el entorno de la industria, mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter; y el análisis de los principales competidores de la empresa. Mientras, que para el análisis interno se plantea el estudio e identificación de los recursos, capacidades y competencias centrales (fuentes de ventaja competitiva en relación con las habilidades funcionales de la empresa), y el análisis cualitativo de la cadena de valor.

De esta manera, se presenta un análisis del entorno externo completo sin metodologías complicadas; junto con un análisis del entorno interno, con un enfoque específico y claro, y con herramientas básica para el estudio.

Una vez, terminados los análisis externo e interno, se obtienen los “insumos estratégicos”, que darán la información necesaria para definir la visión y misión de la organización, junto con la identificación de los grupos de interés.

Luego, se procede a las acciones estratégicas de formulación e implementación, que deben ser integradas de forma simultanea; “la integración se presenta cuando las personas que toman las decisiones piensan en las cuestiones de la implementación, cuando eligen las estrategias y piensan en los posibles cambios que aplicarán a las estrategias de la empresa, mientras implementan la que han elegido en el presente”. Esta última expresión, evidencia la complejidad de lo que se quiere lograr en esta fase; ya que, aunque se busca la adaptación a lo dinámico que es el proceso estratégico, es confuso y dificultoso poder formular e implementar estrategias a la vez; debido a que, el orden lógico es escoger una o varias estrategias y luego decidir cómo implementarlas.

Siguiendo con esta etapa de formulación – implementación; por un lado, se presenta la selección de una estrategia de negocios, como un paso imprescindible para el proceso; un modelo de rivalidad competitiva para prever el comportamiento de sus competidores (acciones y respuestas), y el desarrollo la explicación de otros tipos de estrategia opcionales.

Asimismo, paralelamente, se desarrolla la temática de la estructura y controles organizacionales; el primero para vincular cada una de las estrategias con una estructura organizacional adecuada; y el segundo, para guiar la forma en que se aplicará la estrategia y la comparación de los resultados actuales con los esperados para la sugerencia de las medidas correctivas que se estimen adecuadas.

En el caso de la estructura organizacional, se plantea la posibilidad de modificar tanto estructura como estrategia; y se manifiesta, que una vez la estructura está definida, la inercia de la organización comúnmente inhibe su reformación; por lo que se debe elegir una estrategia correcta y ajustarla a la estructura correcta.

Al mismo tiempo, se expone el gobierno corporativo, entendido como “el conjunto de mecanismos que se utilizan para administrar la relación entre los accionistas, así como para determinar y controlar el rumbo estratégico y el desempeño de la organización”; que debe ser gestionado de manera efectiva, para alinear las decisiones de los administradores con los intereses de los accionistas.

En suma, este modelo, se presenta en un libro ilustrativo y con mucho detalle de los temas abordados. Sin embargo, se extiende en el qué, más que en el cómo; resultando un libro muy informativo, pero poco práctico. Además, no presenta un orden claro, generando confusiones en el modelo. Asimismo, no formula ni sugiere un sistema o modelo de control

y/o evaluación de la estrategia complementario a los controles organizacionales, dejando al debe al proceso en materia de monitoreo.

Por otro lado, para obtener un panorama más completo de este modelo, se debe evaluar su evolución en el tiempo. De esta manera, su última versión del año 2015 se resume de la siguiente forma: El proceso concluye el análisis, la estrategia y el desempeño. En este proceso, el primer paso de la compañía consiste en analizar su entorno externo y su organización interna a efecto de precisar qué recursos, capacidades y competencias centrales que tiene, porque probablemente serán la base de su estrategia. La parte del modelo que corresponde a la estrategia implica tanto su formulación como su implementación. La compañía emplea la información que ha obtenido de los análisis externo e interno para enunciar su visión y misión, y para formular una o varias estrategias. A efecto de implementarlas la compañía toma medidas para aplicar cada una con miras a alcanzar la competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio (desempeño). El desempeño positivo es resultado de las acciones estratégicas efectivas que la compañía desarrolla en el contexto de su esfuerzo por integrar cuidadosamente la formulación y la implementación de las estrategias. Además, la compañía debe mantener el dinamismo del proceso frente a los mercados y estructuras de la competencia que no cesan de cambiar, coordinándolos en sus insumos estratégicos que están en permanente evolución (Hitt , Ireland , & Hoskisson , 2015).

Por lo que, si bien, el modelo tiene nuevos contenidos con información nueva y actualizada; en esencia, se presenta un modelo de las mismas características e implicancias no modificando los análisis y conclusiones anteriores.

Modelo de Hill y Jones

El modelo de planificación estrategia propuesto por Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, consta de una formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia, seguido de un circuito de retroalimentación; tal como se detalla en la figura 6.29.

A continuación, se analizarán los procedimientos del proceso, y a su vez las herramientas a utilizar, con la finalidad de poder caracterizar el modelo en términos de dificultad y generalidad.

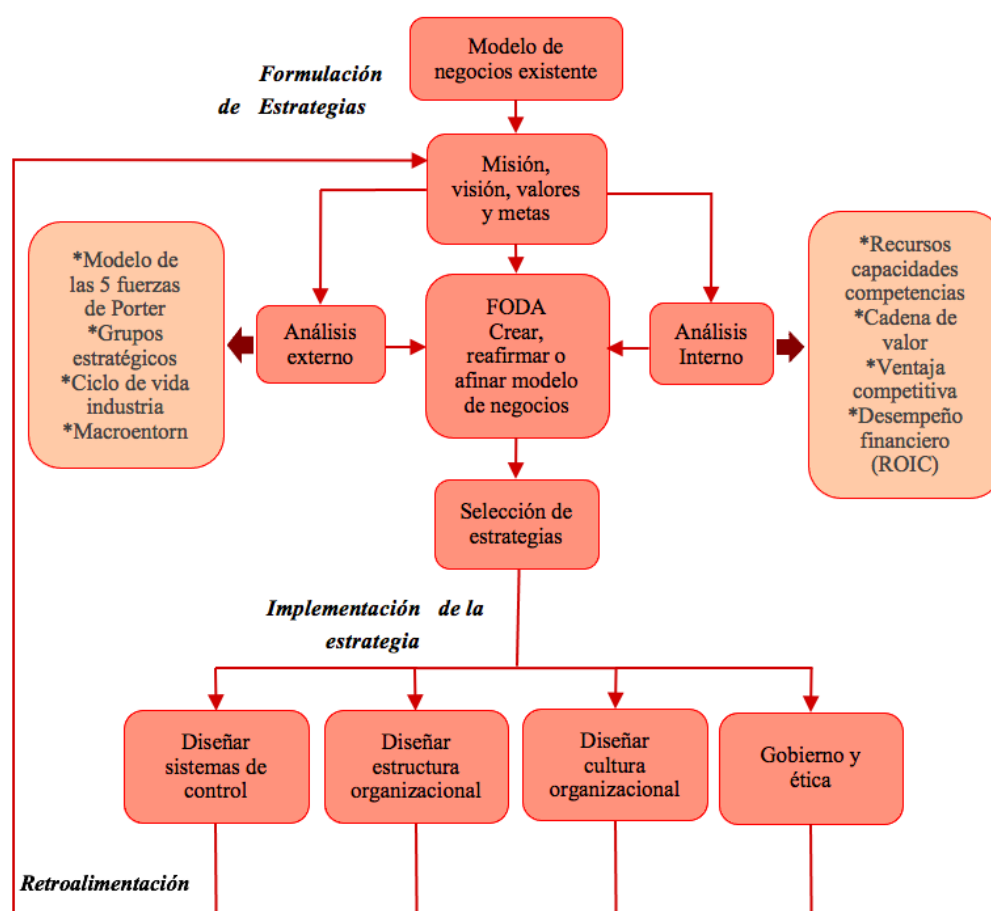


Figura 6.29: Modelo de Hill & Jones.

(Fuente: Elaboración propia en base a “Administración estratégica”, Hill & Jones., 2010.)

Se da inicio con el modelo de negocios de la empresa; para desarrollar la misión, la visión y los valores corporativos. Es aquí donde este modelo se diferencia de los anteriormente vistos, ya que la base del proceso es el modelo negocios.

Para luego, establecer metas importantes, las cuales deben ser; precisas y medibles, abordar cuestiones cruciales, desafiantes pero realistas y específicas en un lapso de tiempo.

Siguiendo con esta etapa, se procede a realizar el análisis externo, que inicia con el análisis del entorno de la industria; con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el estudio de los grupos estratégicos y del ciclo de vida de la industria. Para terminar, con el análisis del macroentorno (fuerzas políticas y legales, demográficas, globales, macroeconómicas, sociales y tecnológicas).

Después, el análisis interno con el estudio de las raíces de la ventaja competitiva conformada por las competencias distintivas (recursos, capacidades y competencias), la Cadena de Valor, el análisis de la ventaja competitiva y el análisis del desempeño financiero mediante ROIC (rendimiento del capital).

Respecto a los análisis externo e interno, coinciden en algunos elementos y enfoques vistos en los modelos previos que se sostienen de una base de conocimiento teórico para su realización.

Luego, se procede al análisis FODA, que se utilizará para “crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera”.

Se sigue, con la identificación del conjunto de estrategias a implementar. Estas estrategias, se dividen en cuatro categorías: funcionales, de negocios, globales y corporativas.

Avanzando con el modelo, se sigue con la implementación de estrategias; en que se propone el diseño de una estructura organizacional, una cultura empresarial y sistemas de control estratégicos, para poner en acción la estrategia determinada; además, “instaurar un sistema de gobierno para garantizar que todo en la organización actúe de forma que no sólo sea consistente con maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino también legal y ético”.

Al abordar esta etapa, se encuentran similitudes con el modelo de Hitt *et al.*, respecto a la estructura organizacional y al gobierno corporativo; que da cuenta de que estos modelos se dirigen a organizaciones sólidas.

Por último, el circuito de retroalimentación, en que constantemente se supervisa para “determinar el grado al que las metas y los objetivos estratégicos en realidad se logran y en que grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. En que se debe decidir si reafirmar el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugerir cambios a futuro”.

De esta manera, el modelo se presenta en un libro muy explicativo, que desarrolla opciones y posibilidades en cada etapa y procesos descritos anteriormente. Sin embargo, al igual que los modelos anteriores; va dirigido a empresas consolidadas, con experiencia y recursos y capital humano disponibles para llevar a cabo el proceso.

Respecto a su evolución en el tiempo, la versión más actual del año 2019, consiste en cinco pasos principales:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas; teniendo como base el modelo de negocios existente.

2. Análisis del entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Análisis del entorno operativo interno de las organizaciones para identificar las fortalezas y debilidades dentro de la organización.
4. Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas de la organización y corregirán sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser coherentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocios viable.
5. Implementación de estrategias, que consiste en emprender acciones congruentes con las estrategias seleccionadas de la compañía en los niveles corporativo, sectorial y funcional; asignar roles y responsabilidades entre los administradores (usualmente mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); establecer objetivos de corto plazo, y diseñar los sistemas de control y recompensas de la organización.

(Hill , Jones , & Schilling , 2019)

Esta nueva versión del modelo, sigue teniendo la misma estructura, orden e implicancias; evolucionando simplemente en términos e información más actualizada. Por lo que, el análisis previo sigue siendo válido.

6.3.6 Análisis de los modelos enfocado en la Pyme

Los modelos anteriormente analizados son similares en cuanto a las etapas y estructuras del proceso; que mayormente se diferencian en el enfoque aplicado. Los cuales, presentan un nivel de complejidad similar alto.

Siendo una de las grandes falencias dentro de la Pyme la falta de capital humano; en que el empresario Pyme, generalmente, no tiene las competencias y las habilidades necesarias para gestionar un negocio; dado los modelos previamente estudiados, que claramente necesitan de un profesional que maneje la temática y tenga experiencia en la materia; se hace complejo que estos modelos puedan estar al nivel que las Pymes necesitan.

Además, los modelos presentan una alta dificultad, gran extensión y demandan recursos económicos con los que la Pyme usualmente no cuenta; presentando uno de los obstáculos más importantes para una posible implementación de estos modelos.

De la misma manera, en los tres modelos analizados, se presentan análisis financieros que necesitan de una base de conocimiento para su realización y posterior entendimiento; que como se estudio previamente, las Pymes, en su mayoría, presentan escasos conocimientos financieros y contables; por lo que se presenta otro posible obstáculo para que el empresario Pyme pueda aplicar estos modelos.

Igualmente, otra característica importante de las Pymes es la probable, nula o poca, formalidad de la estructura organizacional, áreas funcionales escasamente definidas y responsabilidades múltiples o no determinadas de manera precisa de los integrantes de la organización; lo cual, presenta una barrera para este tipo de modelos, en que se exige un nivel de formalidad organizacional, con jerarquías establecidas.

Asimismo, estos modelos tienen etapas y procedimientos de extensas implicancias; por lo que, el tiempo es un factor primordial del que se requiere en suma cantidad para implementar estos procesos. Es por esto, que se exige una cantidad de este recurso excesiva para la Pyme que, generalmente, está orientada al día a día y su tiempo es escaso.

Adicionalmente, se asume un modelo de negocios concreto previamente formulado, por lo que los métodos se sostienen de un nivel de desarrollo avanzado y de la solidez de la empresa que las Pymes, comúnmente, no tienen; por ende, el desarrollo del modelo puede ser dificultoso debido a la falta de ciertos elementos que deben ser anteriores al iniciar con los procedimientos propuestos.

También, se debe considerar que estos modelos conocidos a nivel internacional y estudiados en el ámbito académico, junto con muchos de los que se pueden encontrar actualmente; como el modelo de Goodstein, Nolan & Pfeiffer o Thompson & Peteraf; se sostienen de una cultura, mayormente, estadounidense que es determinante en el objetivo, las dimensiones, estructuras y las formas de llevar a cabo el proceso que tienen estos modelos. Por lo que, de cierta manera, para que puedan adecuarse a las características de las Pymes en Chile, estos deben aterrizar a la cultura chilena que presenta muchas diferencias y particularidades que afectarán en sí al proceso y su aplicabilidad.

En conclusión, dadas las características de la Pyme, estos modelos serían complejos de implementar en estas organizaciones; por lo que deberían ser modificados y abarcados de manera mucho más sencilla, para tener una mayor probabilidad de aplicación y viabilidad.

No obstante, los modelos estudiados entregan los lineamientos para la elaboración de un modelo de planificación y gestión estratégica; con estructuras claras y elementos clave;

en que se pueden visualizar tres etapas; formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y, evaluación y control de la estrategia. Como también, dimensiones de análisis externo e interno, y herramientas claves a utilizar; como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis de la cadena de valor, las estrategias FODA, segmentación de mercado, el análisis PESTEL, entre otras. Con un desarrollo circular, que se adapta a las necesidades que surjan del entorno en que se encuentra la empresa.

7. DESARROLLO DEL MODELO

7.1 Requerimientos del modelo

Como se estudió en el capítulo anterior, las pequeñas y medianas empresas son organizaciones con un máximo de 200 empleados, que usualmente cuentan con estructuras organizacionales poco formales y sin responsabilidades definidas; lo cual, es un factor por considerar, al momento de definir variables de entrada del modelo, que comúnmente no son abordadas.

Al mismo tiempo, están presentes en diversos rubros económicos; caracterizadas por su heterogeneidad; lo que hace necesario la generalidad del modelo y sus dimensiones para que pueda ser adaptado dependiendo de las características específicas y necesidades de cada empresa.

Por otra parte, debido a que las Pymes son empresas en desarrollo, orientadas al día a día; surge la necesidad de un modelo orientado al corto plazo, para que se pueda ir adaptando a sus propios ciclos económicos y de crecimiento.

Además, también las pequeñas y medianas empresas, por lo general, tienen una gestión administrativa, financiera, contable y operativa muy informal, la cual se hace de manera intuitiva y comúnmente, no se utilizan herramientas de apoyo para la toma de decisiones. Asimismo, las Pymes usualmente no tienen tiempo, recursos o información requerida para medir el desempeño organizacional, o incluso las habilidades requeridas para recolectar esta información y evaluarla (Müller, 2019). Lo cual, da los lineamientos para un modelo que no requiera de conocimientos avanzados adicionales en otras materias, que se

ajuste al capital humano que tiene la organización; y que, además, sea accesible para los recursos con los que cuentan estas empresas, en términos económicos y de tiempo.

Asimismo, el empresario Pyme es el principal responsable de la dirección de la organización, y es quién más conoce y entiende el negocio; por lo que, en él recae la responsabilidad de llevar a cabo el proceso. El modelo, debe estar dirigido hacia el empresario Pyme; lo que trae consigo una serie de requerimientos como resultado del perfil previamente construido del empresario que aún sigue siendo emprendedor y la estudiada transición de emprendedor a empresario; en que debe evolucionar sus conocimientos y competencias relacionados a la planificación y gestión estratégica para poder dirigir el negocio hacia un futuro sostenible.

De esta manera, se hace crucial generar un modelo que apoye la transición de emprendedor a empresario (en materia de conocimientos y herramientas) con una metodología sencilla y fácil de seguir, que aborde las temáticas claves en la temática; con el fin de dar una base teórica y practica, y cultivar el conocimiento y las competencias de la gestión del empresario Pyme.

Por otro lado, considerando los modelos anteriormente estudiados, se deben desarrollar tres etapas relacionadas a la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y, evaluación y control de la estrategia. Como también, dimensiones de análisis externo e interno, y herramientas claves a utilizar; con un desarrollo circular, que siga una constante evolución; adaptándose a las necesidades que surjan del entorno en que se encuentra la empresa.

En concreto, el modelo se basará en tres etapas; estas serán la creación de valor, captura de valor y conservación de valor; entendidas como la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y el control y evaluación de la estrategia, respectivamente; que, para este modelo, tomarán nombres diferentes haciendo alusión a la finalidad de estas fases con un enfoque hacia el valor en la organización. Además, se integrarán algunas de las herramientas clave anteriormente estudiadas; las cuales serán simplificadas, de ser necesario, en base a plantillas y/o pasos a seguir; ya que, se pretende conseguir análisis precisos no muy extensos. A su vez, contendrá procedimientos y elementos nuevos, tomando en cuenta las consideraciones resultantes de la caracterización de la pequeña y mediana empresa en Chile; en que la estructura y orden de estos también será un tanto diferentes a los modelos de planificación estratégica tradicionales.

7.2 Propuesta de modelo

La gestión estratégica, para algunos autores es entendida como sinónimo de la planificación, planeación, dirección, administración estratégica, entre otros, pero es importante hacer la diferencia de los conceptos; de esta forma, sin ir más lejos de las definiciones de la Real Academia Española, planificar se define como “trazar los planos para la ejecución de una obra”; mientras, que gestionar se define como “llevar adelante una iniciativa o un proyecto”. Es por esto, que este modelo, al abarcar ambas definiciones; será un modelo de planificación y gestión estratégica.

El modelo propuesto, contiene variables de entrada que son recomendaciones a la hora de comenzar el proceso estratégico; restricciones que darán la ubicación para el

desarrollo de éste; y un proceso circular que consiste en la creación, captura y conservación de valor dentro de estas delimitaciones.

De esta manera, el modelo se captura gráficamente en la figura 7.1.

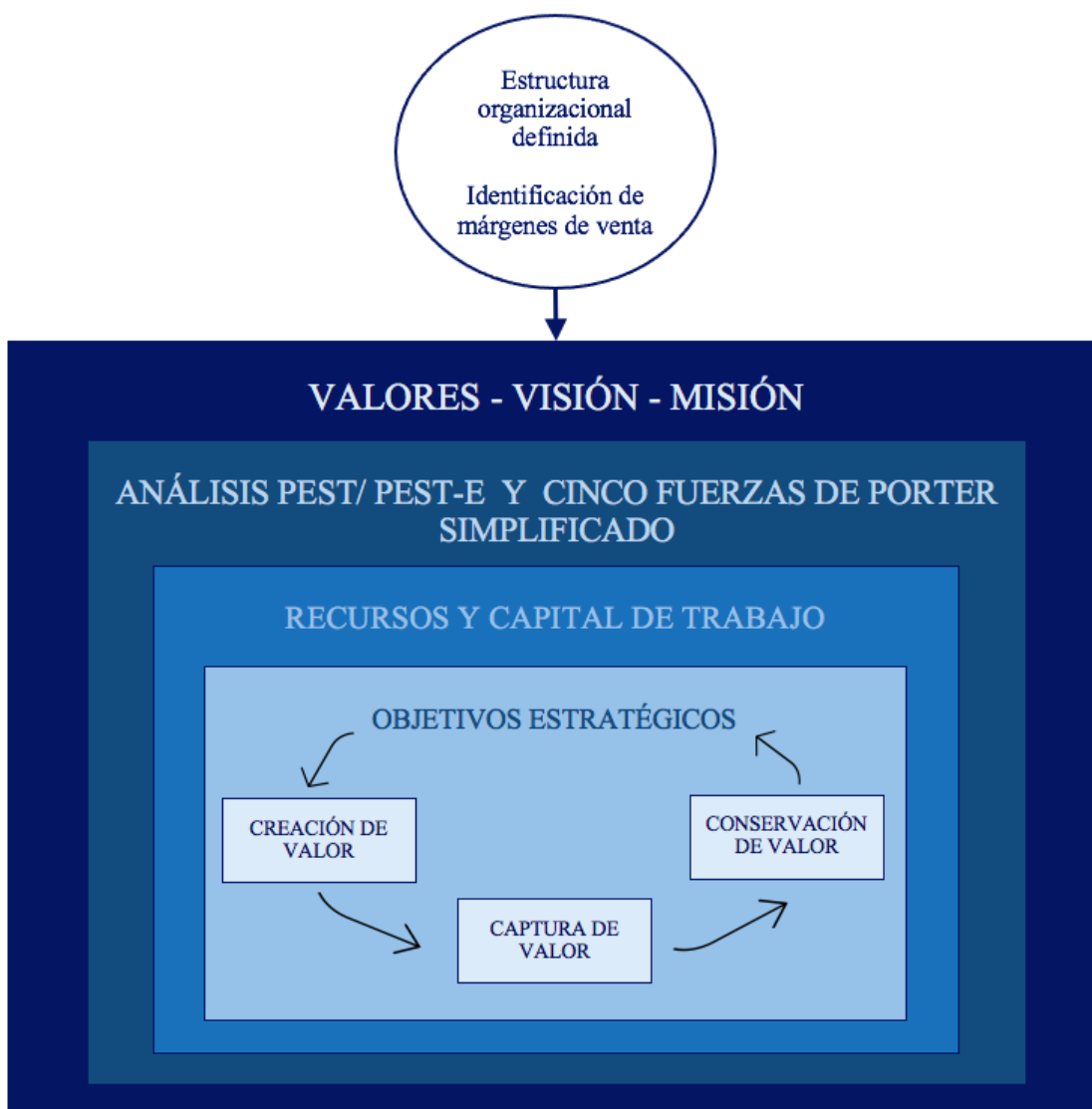


Figura 7.1: Esquema modelo propuesto.
(Fuente: Elaboración propia.)

Asimismo, más en detalle, el proceso circular consiste en una serie de procedimientos, que se presentan en la figura 7.2.

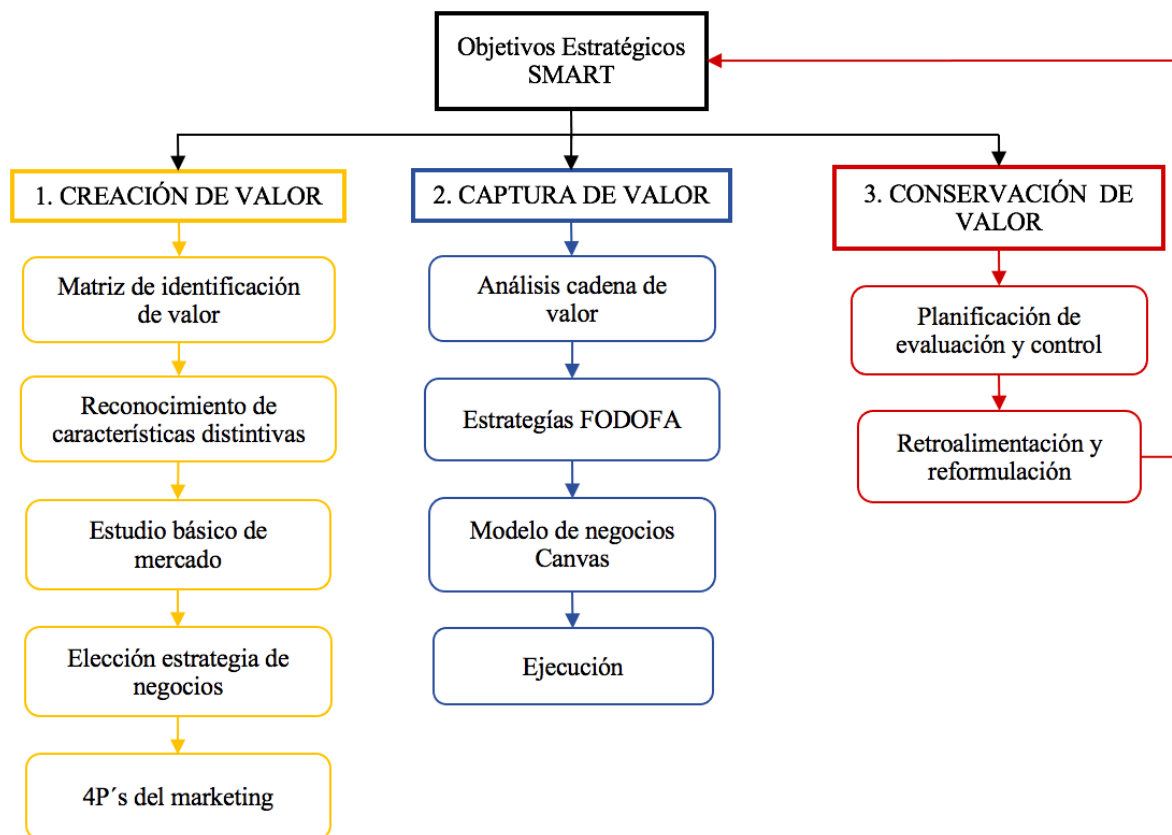


Figura 7.2: Proceso estratégico circular.
(Fuente: Elaboración propia.)

El modelo propuesto, está dirigido al empresario Pyme, que es quién debe llevarlo a cabo; y, según estime conveniente, en cada etapa puede integrar a un equipo de trabajo que aporte en los análisis y la toma de decisiones.

A continuación, se detallarán los requerimientos y etapas del modelo; junto con los procedimientos del proceso estratégico circular.

7.2.1 Variables de entrada

Las variables de entrada al proceso estratégico, deben ser abordadas sólo en caso de que no se tengan desarrolladas y establecidas dentro de la organización.

Estructura organizacional definida

Para poder llevar a cabo el proceso estratégico de manera óptima, se debe tener una estructura organizacional definida con cargos determinados y sus respectivas responsabilidades.

La estructura y cargos deben ser trabajados y establecidos por el empresario Pyme; respondiendo a las necesidades de la organización en particular; por lo que, no hay una estructura ni delegación de cargos y responsabilidades predeterminada que pueda conducir a algo correcto o incorrecto. La finalidad es poder formalizar el cómo las personas integran la organización, las actividades y tareas que deben realizar.

De esta manera, se darán dos ejemplos de estructuras organizacionales y una serie de recomendaciones para la delegación de responsabilidades.

1. Organización funcional lineal o jerárquica

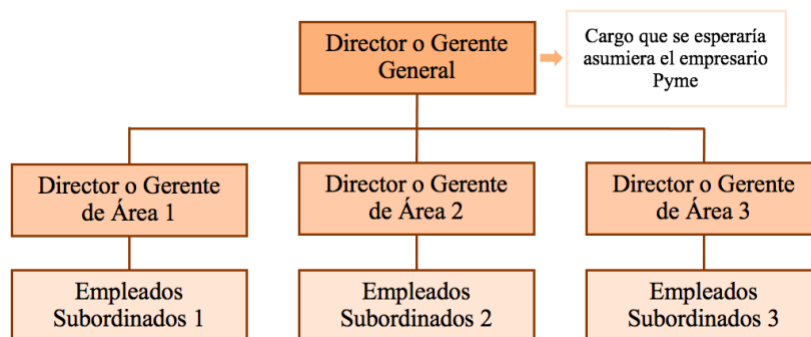


Figura 7.3: Organización lineal o jerárquica.
(Fuente: Elaboración propia.)

Este tipo de estructura organizacional, suele ser una de las más utilizadas. Su extensión horizontal depende de la cantidad de departamentos y/o áreas que tenga la empresa, y su niveles dependen de las jerarquías y tipos de subordinados que integren la organización en particular.

2. Organización alternativa o moderna

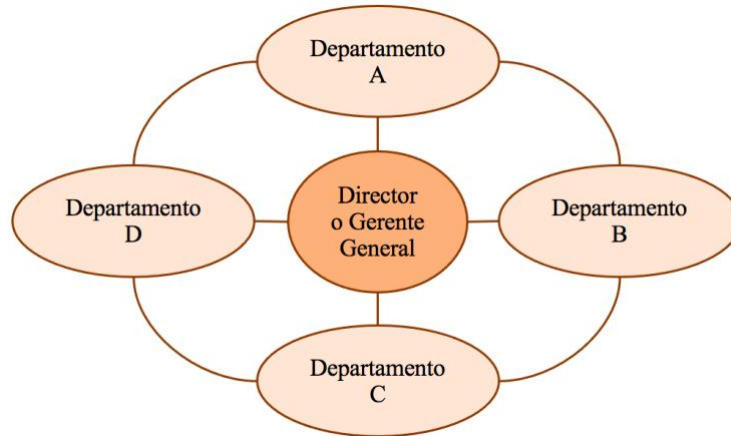


Figura 7.4: Organización alternativa o moderna.
(Fuente: Elaboración propia.)

Una estructura organizacional alternativa, puede tomar diversas formas dependiendo de cómo los integrantes de la empresa se comunican entre sí. Actualmente, la forma en que están constituidas las empresas ha ido cambiando, especialmente en el cómo sus integrantes se conectan y relacionan; por lo que, una organización alternativa o moderna responde a las nuevas estructuras organizacionales que cada vez están más presentes hoy en día.

De esta manera, la estructura organizacional de la organización responde a cómo esta conformada, cómo sus integrantes se relacionan entre sí, y cuál es la manera en que se organizan para llevar a cabo el quehacer diario.

Por otro lado, la formalización de cargos también va en la misma línea de la estructura organizacional; ya que, tampoco hay reglas para la definición de cargos y responsabilidades, sino que se busca una formalización de estas responsabilidades para no tener problemas a la hora de establecer objetivos estratégicos y controlar la evolución del proceso.

Recomendaciones para la formalización de cargos

Al tener una estructura organizacional determinada, se puede visualizar que trabajadores forman parte de cada área o departamento.

Se recomienda hacer la tabla tipo representada en la figura 7.5 para facilitar la asignación de cargos y de responsabilidades.

Cargo	Nombre y Apellidos	Responsabilidades
Gerente General		
Gerente Área 1		
Gerente Área 2		
Empleados Subordinados Área 1		
Empleados Subordinados Área 2		

Figura 7.5: Tabla formalización de cargos.
(Fuente: Elaboración propia.)

Como se mencionó anteriormente, no todas las organizaciones tendrán cargos o responsabilidades que sigan un mismo orden o implicancias; por lo que, la idea principal de formalizar estos cargos es poder responsabilizar a los involucrados de sus actividades y deberes para poder llevar un seguimiento y control de estos.

En muchas ocasiones, los cargos y responsabilidades surgen de manera orgánica en la empresa, en que cada integrante sabe lo que debe hacer; por ello, el procedimiento simplemente sería asignar un nombre al cargo y poner por escrito las responsabilidades que implica cada cual.

Identificación de márgenes de venta

Para entrar al proceso estratégico con las herramientas necesarias que luego serán utilizadas; se debe tener claridad del cálculo de los márgenes de venta que generan los productos y/o servicios comercializados; debido a que, muestran de manera clara cuanto se está ganando con la venta de estos.

El margen de venta, es la diferencia entre el precio de venta y el precio de compra o producción del producto y/o servicio ofrecido; el cual es más sencillo de analizar en términos porcentuales. Su cálculo se muestra a detalle en la figura 7.6.

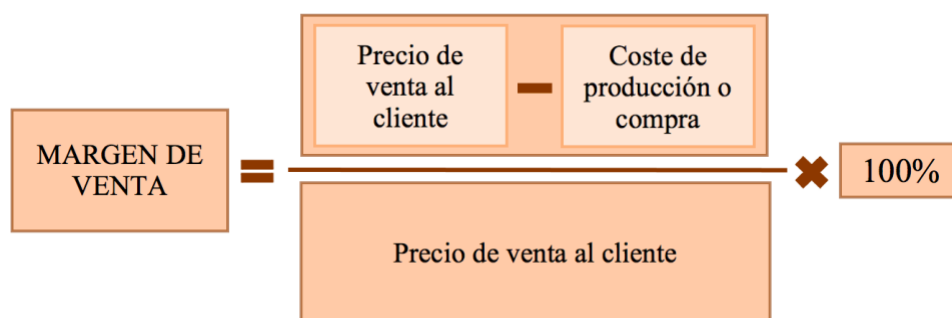


Figura 7.6: Cálculo margen de venta.
(Fuente: Elaboración propia.)

El precio de venta al cliente, hace referencia al precio unitario que se le da al producto o servicio para ser comercializado; mientras, que el coste de producción o compra es el coste unitario monetario de obtener el producto, ya sea a través de la fabricación o la compra a proveedores.

Más en detalle, el coste de producción incluye la materia prima directa, la mano de obra directa (trabajadores que forman parte del proceso de producción) y los costos indirectos de fabricación (luz, energía, mantenimiento, etc.).

7.2.2 Valores, visión y misión

Si la empresa no cuenta con valores corporativos, visión y misión, deben definirlos en esta etapa, ya que son fundamentales para conocer y entender la identidad de la empresa, su razón de ser, y sus aspiraciones. Para así, dar la primera delimitación para el desarrollo del proceso estratégico.

Por otro lado, si ya se dispone de estos elementos dentro de la organización, estos deben evaluarse para asegurar que siguen traduciendo la identidad de la empresa y lo que esta le quiere comunicar a sus partes interesadas.

Estos tres elementos se relacionan entre sí; tal como se muestra en la figura 7.7, que también detalla los requerimientos de cada cual.

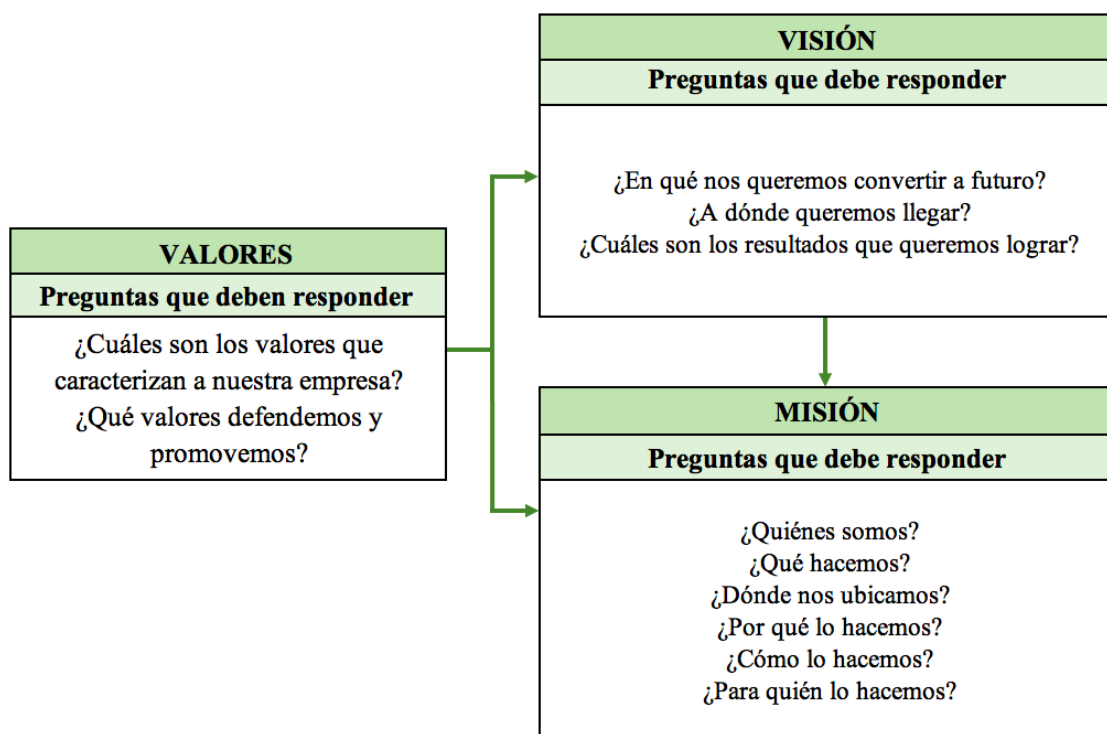


Figura 7.7: Valores, visión y misión.
(Fuente: Elaboración propia.)

Es de gran importancia definir estos tres elementos; ya que, como se mencionó anteriormente, representan la primera base en la cual se trabajarán los análisis PEST/ PEST-E y cinco fuerzas de Porter.

7.2.3 Análisis PEST/ PEST-E

Para llevar a cabo el análisis PEST o PEST-E, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Decidir si se llevará a cabo el análisis PEST (político/legal – económico – Sociocultural – Tecnológico) o el análisis PESTE (político/legal – económico – Sociocultural – Tecnológico – Ecológico); dependiendo de las necesidades de la empresa.
2. Recopilar datos e información relevante en relación con los factores que se deben estudiar; siempre buscando noticias y situaciones que afecten al negocio. Se recomienda utilizar buscadores como “Google” y diferentes diarios para obtener la información; como también profundizar, si se tiene nociones de lo que está ocurriendo en el panorama actual y futuro.
3. Una vez, se tiene información necesaria para visualizar un panorama global actual y futuro (potencial); se debe reflexionar sobre como éste afecta la misión y visión de la empresa y los limitantes y restricciones que imponen; para así obtener una percepción de lo que se quiere lograr de manera más aterrizada y realista.
4. Identificar oportunidades y amenazas que se presentan como resultado del contexto en el que se encuentra la empresa.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos/ Legales		
Económicos		
Socioculturales		
Tecnológicos		
Ecológicos		

Figura 7.8: Oportunidades y amenazas resultantes del análisis PEST/ PEST-E.
(Fuente: Elaboración propia.)

Es importante mencionar, que no siempre cada factor externo representa una oportunidad y/o una amenaza; por ello, se debe ser selectivo y crítico para poder visualizar aquellas que sean relevantes para la organización.

7.2.4 Las cinco fuerzas de Porter (simplificado)

Para realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter simplificado, se debe responder a las preguntas asociadas a cada fuerza, con un Sí o un No; en base a la experiencia y conocimientos que se tenga del mercado (competidores, clientes y proveedores) y del negocio; para luego, analizar los resultados.

De ser necesario, se debe investigar acerca de cuántos competidores hay y los proveedores disponibles. No obstante, este análisis siempre estará guiado por el propio conocimiento que tenga el empresario Pyme del negocio.

1. Poder de negociación de los clientes

- ¿Los clientes influyen en el establecimiento del precio de comercialización?
- ¿Los clientes compran por volumen?
- ¿El producto y/o servicio es estándar y poco diferenciado?

- ➔ 3 Sí: Poder de negociación de los clientes alto
- ➔ 2 Sí: Poder de negociación de los clientes medio
- ➔ 1 Sí: Poder de negociación de los clientes bajo
- ➔ 0 Sí: Poder de negociación de los clientes nulo

2. Rivalidad entre empresas competidoras actuales

- ¿Hay muchas empresas que ofrezcan el mismo producto o servicio?
- ¿Hay uno o un grupo pequeño de competidores que abarcan gran parte del mercado?
- ¿Se genera una constante competencia de precios?
- ➔ 3 Sí: rivalidad alta
- ➔ 2 Sí: rivalidad media
- ➔ 1 Sí: rivalidad baja
- ➔ 0 Sí: rivalidad nula

3. Amenaza de nuevos entrantes

- ¿Es difícil entrar a la industria en términos de trámites legales y tributarios?
- ¿Se necesita de una gran inversión para comercializar los productos y servicios que ofrece la empresa?
- ¿Se requiere de mano de obra y maquinaria especializada?
- ➔ 3 Sí: Amenaza baja de nuevos entrantes
- ➔ 2 Sí: Amenaza media de nuevos entrantes
- ➔ 1 Sí: Amenaza baja de nuevos entrantes
- ➔ 0 Sí: Amenaza nula de nuevos entrantes

4. Poder de negociación de los proveedores

- ¿Es difícil o imposible negociar precios con el proveedor?
- Si se perdiera uno o dos proveedores, ¿sería difícil reemplazarlos?
- ¿Se cuenta con pocas opciones de proveedores potenciales?

➔ 3 Sí: Poder de negociación de los proveedores alto

➔ 2 Sí: Poder de negociación de los proveedores medio

➔ 1 Sí: Poder de negociación de los proveedores bajo

➔ 0 Sí: Poder de negociación de los proveedores es nulo

5. Desarrollo potencial de productos sustitutos

- ¿El consumidor puede reemplazar fácilmente el producto y/o servicio ofrecido?
- ¿Se pueden satisfacer las mismas necesidades del cliente con otro producto o servicio similar más barato?
- ¿Los clientes no tienen una fidelización con la empresa?

➔ 3 Sí: Desarrollo potencial de productos sustitutos alto

➔ 2 Sí: Desarrollo potencial de productos sustitutos medio

➔ 1 Sí: Desarrollo potencial de productos sustitutos bajo

➔ 0 Sí: Desarrollo potencial de productos sustitutos nulo

De esta manera, se podrá obtener una dimensión de la industria en la que está inserta la empresa, cuál es la posición que ocupa y cuáles son sus posibilidades; que, en conjunto

con el análisis PEST o PEST-E, darán las delimitaciones preliminares para poder definir los objetivos que se quieren alcanzar en el periodo de un año.

Asimismo, este estudio, es una fuente importante de oportunidades y amenazas; por lo que, como resultado del análisis, se debe completar la identificación de oportunidades y amenazas, como se presenta en la figura 7.9.

Las oportunidades se darán en cada fuerza cuando estas sean “nulas” o “bajas”; mientras que si los resultado son “medio” no presenta ni oportunidad ni amenaza; por último, las amenazas se darán en cada fuerza cuando estas sean altas.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos/ Legales		
Económicos		
Socioculturales		
Tecnológicos		
Ecológicos		
Poder negociación clientes		
Rivalidad entre empresas		
Amenaza nuevos entrantes		
Poder negociación proveedores		
Desarrollo de sustitutos		

Figura 7.9: Oportunidades y amenazas resultantes del análisis de las cinco fuerzas de Porter.
(Fuente: Elaboración propia.)

7.2.5 Recursos y capital de trabajo

Para estudiar la situación interna de la empresa, se harán dos tipos de análisis; primero un análisis cualitativo en cuanto a los recursos que ésta posee; y segundo un análisis cuantitativo de la situación económica de la empresa en el corto plazo.

Análisis cualitativo de recursos

Los recursos se refieren a los activos de una empresa. Estos se pueden dividir en dos clasificaciones: recursos tangibles e intangibles.



Figura 7.10: Recursos tangibles e intangibles.

(Fuente: Elaboración propia en base a “Administración estratégica”, Hitt *et al.*, 2006.)

Los recursos tangibles son las entidades físicas, como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y dinero. Los recursos intangibles son entidades no físicas, como los nombres de marca, la reputación de la empresa, el conocimiento especializado que los empleados han adquirido por medio de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, como protección mediante patentes, derechos de autor y marcas registradas (Hill & Jones, 2009); como también el “know how”, que significa “saber cómo o saber hacer”.

Entonces, se debe responder a:

- ¿Cuáles son los recursos tangibles disponibles de la empresa?
- ¿Cuáles son los recursos intangibles de la empresa?
- ¿La empresa necesita de otros recursos para operar correctamente?

Esta última pregunta es clave, ya que si se responde con un sí; significa que los recursos de la empresa son los indicados y suficientes para su correcto funcionamiento; de lo contrario, se necesitará identificar aquellos que hacen falta y considerarlos dentro de los objetivos estratégicos.

Análisis cuantitativo del capital de trabajo

El capital de trabajo comprende los recursos que permiten a las organizaciones mantener el giro habitual de su negocio de manera eficiente y eficaz; este capital está integrado por cuentas principalmente de corto plazo o también conocidas como cuentas de activo corriente o circulante (López, Puertas, & Castaño, 2011).

El cálculo que se utilizará para este análisis será el capital de trabajo neto, entendido como los activos corrientes – pasivos corrientes. Los activos corrientes, circulantes o líquidos; corresponden a los activos de una empresa que pueden convertirse en dinero (efectivo) en un plazo menor o igual a doce meses. De la misma manera, los pasivos corrientes, circulantes o líquidos; corresponden a las obligaciones y deudas a un plazo inferior o igual a un año de la empresa, es decir, que tienen vencimiento en un plazo de doce meses. La figura 7.11, presenta de manera grafica esta ecuación y ejemplifica los activos y pasivos corrientes que deben considerarse.

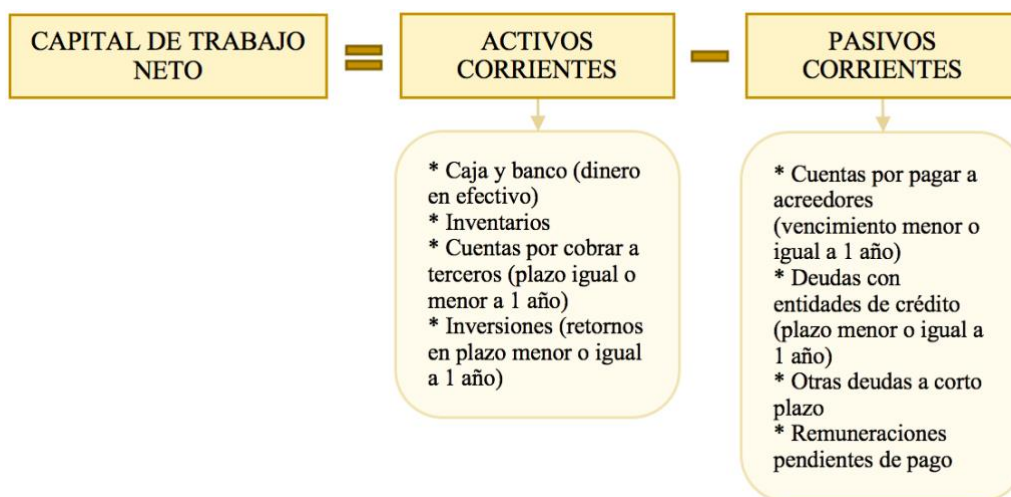


Figura 7.11: Cálculo capital de trabajo neto.
(Fuente: Elaboración propia.)

Al hacer este cálculo, los resultados que se obtengan se deben interpretar de la siguiente manera:

- **Capital de trabajo neto positivo:** Significa que la empresa posee más activos líquidos que deudas que vencerán en el corto plazo. Por lo que no tiene problemas de liquidez y cuenta con los recursos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Dependiendo de la magnitud del capital de trabajo neto, se podrá visualizar si se tienen los recursos económicos para llevar a cabo objetivos estratégicos que requieran de recursos monetarios; ya sea con financiamiento de capital propio o externo.

Se recomienda buscar opción de deuda sólo en caso de que el capital de trabajo neto sea muy bajo.

- **Capital de trabajo neto cero o nulo:** En este caso, la empresa cuenta con los activos líquidos justos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; por lo que, se deberían considerar objetivos que no requieran de grandes inversiones; ya que, probablemente se deberá utilizar financiamiento externo.

- Capital de trabajo neto negativo: En este caso, la empresa no cuenta con los recursos inmediatos para cumplir con sus obligaciones y deudas a corto plazo, presentando problemas de liquidez; por lo que se vuelve necesario aumentar el dinero en efectivo para seguir operando. De esta manera, se vuelve poco conveniente establecer objetivos que requieran recursos monetarios; debido a que, se deben buscar alternativas para poder cumplir con las obligaciones a corto plazo; mediante financiamiento externo o la disminución de costos.

7.2.6 Objetivos estratégicos (SMART)

Los objetivos estratégicos deben formularse en base a; los valores, visión y misión; el análisis PESTEL y cinco fuerzas de Porter; junto con el análisis de recursos y capital de trabajo; para obtener una noción realista de lo que se puede lograr a futuro y la capacidad de la empresa para llevar a cabo estos objetivos.

Asimismo, los objetivos estratégicos serán anuales, es decir, tendrán un plazo de un año; por tanto, deben reflejar lo que se quiere lograr en doce meses a futuro. Estos objetivos deben cumplir con las siguientes características (SMART):

- Específico: Definir claramente el “qué”, “cómo”, “cuándo”, “dónde”, “quién”.
- Medible: Asociado a una medida cuantitativa, que se pueda calcular.
- Alcanzable: Deben ser objetivos realistas, que la empresa sea capaz de alcanzar.
- Relevante: Deben ser objetivos importantes, que generen un cambio, un desarrollo o crecimiento necesario y positivo en la organización.
- Temporales: Deben tener una fecha de inicio y de término.

OBJETIVO <i>"qué"</i>	META <i>"alcance"</i>	INDICADOR <i>"medición"</i>	MEDIDAS <i>"cómo"</i>	MEDIOS <i>"recursos"</i>	RESPONSABLES <i>"quién"</i>	FECHA INICIO <i>"cuándo"</i>	FECHA TÉRMINO <i>"cuándo"</i>
Objetivo estratégico	Cifra, porcentaje o número que se quiere alcanzar con el objetivo estratégico	Medición numérica para visualizar si se está llegando a la meta	Acciones que se realizarán para alcanzar la meta	Recursos que se utilizarán para cumplir con el objetivo estratégico	Encargados de llevar a cabo las medidas para alcanzar la meta	Fecha en que se comenzará con las medidas y el uso de recursos	Fecha en que se dará término al objetivo y se evaluará su cumplimiento

Figura 7.12: Tabla de objetivos estratégicos.
(Fuente: Elaboración propia.)

7.2.7 Creación de valor

Matriz de identificación de valor

La matriz de identificación ha sido diseñada para poder identificar de manera sencilla cuales son los productos y/o servicios ofrecidos de alto valor actual y los clientes que están asociados a estos. Por ello, debe utilizarse en caso de que se ofrezcan servicios y/o productos variados.

Los pasos para construirla son los siguientes:

1. Listar productos y/o servicios ofrecidos. Agrupar en categorías de ser necesario.
2. Calcular el margen de cada producto y/o servicio o de cada categoría anteriormente definida.
3. Identificar a los clientes y categorizarlos en al menos dos grupos. La idea es agruparlos en base a características distintivas y fáciles de identificar. El criterio para esta categorización debe ser en base a los conocimientos y experiencia que maneja el empresario Pyme.

4. Generar la matriz expuesta en la figura 7.13, y asociarle a cada cliente los productos y/o servicios (según el paso 1) que usualmente consume y requiere con una X.

	Producto/servicio A	Producto/servicio B	Producto/servicio C
Ciente 1	X	X	
Ciente 2		X	X
Ciente 3	X		
Ciente 4			X
	Margen P/S A	Margen P/S B	Margen P/S C

Figura 7.13: Matriz de identificación de valor.
(Fuente: Elaboración propia.)

5. Según la tabla, determinar:
- Producto/servicio de alto valor actual y clientes asociados (mayor a 30%) : Aquel con el margen más alto, para el cual se debe identificar su publico objetivo y potenciar su comercialización.
 - Producto/servicio de bajo valor actual (mayor a 0% y menor a 30%) y clientes asociados: Aquel con un margen bajo; para el cual se debe decidir si potenciar su comercialización, reanalizar su precio y costo, o dejar de producirlo.
 - Producto/servicio de valor actual cero o negativo: aquel con un margen negativo; para el cual se deben tomar decisiones relacionadas con detener su producción o reanalizar su precio y costo.

De esta manera, según las decisiones que se tomen, respecto a los productos y/o servicios, se podrá identificar a los clientes objetivos asociados a cada cual, generando segmentos de clientes.

Reconocimiento de características distintivas

Este procedimiento, pretende plasmar de manera visual, cuales son las características positivas que tiene los productos y/o servicios ofrecidos, y la empresa; por lo que simplemente se debe:

- Listar características positivas de los productos y/o servicios ofrecidos.
- Listar características positivas de cómo la empresa hace negocios y se comunica con sus clientes.

La idea de este ejercicio es no caer en lo subjetivo, sino, poder identificar de manera objetiva aquellas cualidades que podrían reconocerse con facilidad cuando el cliente prefiera el producto y/o servicio de la empresa.

Estudio básico de mercado

Para poder comparar los servicios y/o productos de la empresa con su competencia, se debe tener una dimensión del mercado actual. Entonces, se debe hacer una investigación de mercado; mediante, una investigación online de empresas que ofrezcan los mismos productos y/o servicios en el área de ubicación de la empresa, identificación de los principales competidores por cercanía de ubicación y popularidad en el sector, y el estudio detallado de estos competidores en base a sus paginas web y redes sociales; todo complementado con el conocimiento y experiencia del empresario Pyme.

Para luego, responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes ofrecen productos y/o servicios similares?

2. ¿Quiénes son nuestros principales competidores; por ubicación cercana y popularidad dentro del sector?
3. ¿Cuáles son los precios de los productos similares que ofrecen estos principales competidores?
4. ¿Qué características distinguen a estos principales competidores en cuanto a precios, asequibilidad para el consumidor, calidad de los productos, personalización mediante pedidos y presencia en las redes sociales?

La finalidad de este estudio es poder comparar los productos y/o servicios de la competencia para poder distinguir el valor que le está ofreciendo la empresa al cliente.

Elección de la estrategia de negocios

Con la información obtenida en el “reconocimiento de características distintivas” y el “estudio de mercado”, se puede responder a:

1. ¿Qué nos hace diferentes respecto a nuestros principales competidores?
2. ¿En qué somos mejores?, ¿precios bajos, calidad, personalización, una combinación de estas tres opciones?

Al responder estas dos preguntas, se podrá estar en posición de identificar la estrategia de negocios que la empresa ha tomado orgánicamente; de la siguiente manera:

- Liderazgo en costos: En caso de que la empresa ofrezca precios más bajos que sus competidores principales (o que la mayoría de sus competidores); está llevando a cabo una estrategia de liderazgo en costos, en que se compite principalmente por precios bajos.

- **Diferenciación:** Si la empresa ofrece productos y/o servicios de alta calidad y eficientes, o si bien, estos tienen características distintivas por sobre la competencia; se podría decir que está compitiendo por diferenciación.
- **Enfoque:** En el caso de que la empresa ofrezca productos y/o servicios personalizados en base a los requerimientos y/o necesidades de sus clientes; se estaría compitiendo en enfoque.
- **Combinación de estrategias:** En caso de que la empresa esté aplicando dos o más de las estrategias anteriormente detalladas; se estaría ocupando una combinación de estrategias. En general, siempre una de las estrategias será la más evidente e importante; por lo que, se recomienda evaluar las estrategias y decidir cuál de ellas se ajusta más a las capacidades de la empresa; en caso de que funcionen bien juntas no es necesario modificarlas.

4P's del marketing

Considerando las decisiones tomadas anteriormente, es fundamental estudiar y redefinir, de ser necesario, el producto y/o servicios ofrecidos, el precio de estos, la promoción que se le dará y la plaza en que se comercializará; en base a la información recopilada de los análisis anteriores, los respectivos segmentos de clientes determinados y la estrategia de negocios escogida.

Más en detalle, se deberá evaluar y definir:

1. Producto y/o servicio

En base a las decisiones tomadas en la matriz de identificación de valor respecto a los productos y/o servicios existentes; ¿se necesita realizar cambios en algún producto o servicio?, ¿cabe la posibilidad de ofrecer un producto o servicio nuevo?

De haber un producto y/o servicio nuevo; ¿cuál será?, ¿por qué la elección de este producto?, ¿cuáles serán sus características generales?, ¿qué lo distinguirá de la competencia?

2. Precio

Respecto a los productos y/o servicios ya comercializados; ¿el precio es coherente con los costos asociados a estos?, ¿sigue la estrategia de negocios escogida? Si se realizarán modificaciones, ¿cuál o cuales serán los nuevos precios?

Si se ha tomado la decisión de ofrecer un producto y/o servicio nuevo, ¿cuál es el precio que se le va a asignar?, ¿cuáles son los motivos de elección de tal precio?

3. Promoción

Respecto a los productos y/o servicios actualmente comercializados; ¿se está llegando a los clientes deseados (tanto en cantidad de como tipo de cliente)?, ¿qué métodos se están utilizando para la promoción y llegar a los consumidores?, ¿son suficientes?, ¿dan buenos resultados?, ¿se necesita alguna innovación, mejora o nuevos métodos de publicidad?

Si se ha tomado la decisión de ofrecer un producto y/o servicio nuevo, ¿cómo se promocionará?, ¿qué métodos se utilizarán para llegar a los potenciales clientes?

4. Plaza

Respecto a los productos y/o servicios ya comercializados y por comercializar (en caso de haber tomado la decisión de lanzar nuevos productos y/o servicios); ¿dónde se encuentran disponibles los productos y/o servicios para la venta?, ¿cómo funciona la distribución?, ¿de qué manera llegan los productos y/o servicios al cliente final?, ¿se necesitan nuevos canales de distribución o nuevos puntos de venta?

Al analizar estas 4P's y responder a esta serie de preguntas (que se presentan como una base), se podrá definir la nómina de productos y/o servicios que ofrecerá la empresa, y las dimensiones clave a abordar para su venta; siguiendo la línea de los análisis anteriores y la estrategia de negocios.

7.2.8 Captura de valor

Análisis de la cadena de valor (simplificado)

Para realizar un análisis interno completo, se deben analizar todas los departamentos, áreas y actividades de la organización, con la finalidad de reconocer fortalezas y debilidades que se tienen para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En donde, será común encontrar algunos de los resultados y conclusiones de los estudios previamente realizados.

A modo genérico, en la figura 7.14 se muestran las actividades de la cadena de valor y un detalle en base a ejemplos de estas. La tabla esta construida de manera tal, se identifiquen las actividades de la empresa, se analicen y se puedan identificar las fortalezas y debilidades

asociadas a cada cual. Siempre acorde con lo que se quiere lograr con los objetivos estratégicos.

FACTORES INTERNOS	DETALLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Logística de entrada	Ej: Recopilación de datos; recepción, almacenamiento y manipulación de materias primas, materiales e insumos.		
Operaciones y Procesos	Ej: Transformación de materias primas, materiales e insumos para el producto final.		
Logística de salida	Ej: Depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.		
Marketing y Ventas	Ej: Actividades de promoción, publicidad, fuerza de ventas y desarrollo de propuestas comerciales.		
Servicio postventa	Ej: Asistencia técnica, soporte, mantenimiento, garantías, resolución de quejas, etc.		
Infraestructura de la empresa	Ej: Planificación, contabilidad, finanzas, financiamiento gestión de inversiones, etc.		
Administración de RRHH	Ej: Sistema de remuneraciones, reclutamiento, capacitación, motivación, compensaciones, etc.		
Desarrollo de tecnología	Ej: Diseño de productos y procesos, control, investigación de mercado, gestión de tecnología.		
Compras y Abastecimiento	Ej: Adquisición de materiales, insumos, materias primas, maquinaria, servicios y publicidad.		

Figura 7.14: Tabla de análisis de la cadena de valor e identificación de fortalezas y debilidades.
(Fuente: Elaboración propia.)

Los factores internos por evaluar pueden variar dependiendo del rubro de la empresa y los departamentos y áreas que la integren.

Cabe mencionar, que no siempre en cada factor interno se tienen fortalezas o debilidades; de modo que, se debe hacer una análisis objetivo y enfocarse en dimensiones relevantes para el cumplimiento de los objetivos.

Estrategias FODOFA

Para poder diseñar estrategias que apoyen los objetivos definidos y la estrategia de negocios; se deben integrar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas resultantes de los análisis anteriormente realizados; mediante los siguientes pasos:

1. Estrategias FO

Para formular estas estrategias preliminares debemos tomar las fortalezas obtenidas en el análisis de la cadena de valor y las oportunidades resultantes del análisis PEST/ PEST-E y 5 fuerzas de Porter.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Figura 7.15: Análisis de fortalezas y debilidades.
(Fuente: Elaboración propia.)

(No siempre será el mismo número de fortalezas que el número de debilidades)

Se debe analizar la compatibilidad de las fortalezas con las oportunidades, una a una, de tal forma que se utilicen las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas; para luego, crear distintas estrategias como resultado del emparejamiento; siempre compatible con los objetivos de la empresa.

El emparejamiento puede dejar fuera a más de una fortaleza o debilidad y éste puede ser entre más de una fortaleza con una debilidad y viceversa.

2. Estrategias DO

Siguiendo el mismo procedimiento anterior, analizamos debilidades y fortalezas.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES

Figura 7.16: Análisis de debilidades y oportunidades.
(Fuente: Elaboración propia.)

Estas estrategias DO, tienen la finalidad de mejorar las debilidades internas tomando ventaja de las oportunidades externas.

3. Estrategias FA

FORTALEZAS	AMENAZAS

Figura 7.17: Análisis de fortalezas y amenazas.
(Fuente: Elaboración propia.)

El objetivo de estas estrategias, es usar fortalezas internas para evitar y reducir el impacto de las amenazas externas.

Estas estrategias, apoyarán el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ayudando a visualizar de mejor manera cómo la empresa puede aprovechar su situación interna y externa para mejorar internamente y estar mejor posicionada en su entorno externo.

Modelo de negocios Canvas

El modelo de negocios, debe ser compartido y entendido por toda la organización, ya que plasma todas las dimensiones clave de la empresa de una manera global y sencilla.

Este debe ser elaborado a partir de todos los análisis y estudios previamente realizados, como también en base a los objetivos estratégicos, a las decisiones tomadas y a las estrategias FODOFA a implementar. En que se utilizará la metodología Canvas, resumida en la figura 7.18.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes (externos) nos brindan recursos fundamentales para que el negocio opere? ¿quiénes son nuestros socios?	¿Qué actividades son necesarias para que el negocio funcione? ¿cuáles son las más importantes?	¿Qué valor se le proporciona a los clientes con los productos y/o servicios ofrecidos? ¿en qué se diferencia la empresa de la competencia? ¿cuál es su razón de ser?	¿A través de qué medios la empresa se relaciona y comunica con sus clientes? ¿cómo es su relación con los clientes?	¿Quiénes son sus clientes? ¿qué clientes quiere alcanzar la empresa? ¿cómo se segmentan o categorizan los clientes?
	RECURSOS CLAVE ¿Qué recursos se requieren para que el negocio opere? ¿cuáles son los más importantes?		CANALES ¿Mediante qué medios se hacen llegar los productos y/o servicios al cliente?	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESO	
¿Cuáles son los costes del negocio? ¿cómo categorizamos estos costes?			¿Cuáles son las fuentes que generan ingresos en la empresa? ¿qué método de pago utilizan los clientes?	

Figura 7.18: Modelo de negocios Canvas.
(Fuente: Elaboración propia.)

Al responder las preguntas de cada sección, tomando en cuenta los procedimientos previamente desarrollados; se obtendrá un modelo de negocios acorde a los objetivos de la empresa. Debido a que, está construido en base a los resultados de los análisis anteriores, este será una “Carta Magna” dentro de la organización, sosteniendo a la empresa en sus decisiones y actividades durante el año.

El modelo de negocios, puede ser modificado una vez se comience nuevamente el proceso de análisis como resultado del cambio del entorno o medidas correctivas, pero no debería pasar por muchas modificaciones si se formuló correctamente en un principio.

Ejecución

La ejecución constará de 3 pasos:

1. Informar el modelo estratégico que se está llevando a cabo; presentando la formalización de cargos y responsabilidades (en caso de que se haya llevado a cabo), explicando cómo se realizó y las ventajas de esta decisión; para luego, comunicar los objetivos estratégicos que la empresa quiere alcanzar, cada implicancia, sus responsables y los motivos de estas decisiones. Asimismo, se debe aclarar que es trabajo de toda la organización apoyar el cumplimiento de estos.

(Para este primer paso se debe presentar el organigrama, la tabla de cargos y responsabilidades, y la tabla de los objetivos estratégicos)

2. Explicar en qué consiste el proceso circular y todas las nuevas decisiones que se tomaron; siempre explicando el cómo y el por qué. Poner énfasis en la evaluación, control y retroalimentación.
3. Puesta en marcha; dar comienzo al proceso estratégico, dando una fecha de inicio acorde a los objetivos estratégicos.

7.2.9 Conservación de valor

Planificación de evaluación y control

En esta fase, se debe planificar cuándo se evaluará el progreso de los objetivos estratégicos, es decir, con cuánta frecuencia se controlarán y evaluarán los indicadores y metas establecidas resultantes de la tabla de los objetivos, y cómo y cuándo se tomarán medidas correctivas de ser necesario.

La planificación de evaluación y control debe ser definida a criterio del empresario Pyme; ya que, si bien es recomendable realizar un control mensual de los objetivos estratégicos, cada empresa es diferente y tiene necesidades particulares; por lo que la frecuencia de este control puede variar de una a otra.

Se recomienda establecer fechas específicas de las evaluaciones que se realizarán en el año; como también, quiénes, por cuánto periodo de tiempo y cómo se llevarán a cabo las posibles medidas correctivas, en la situación de que no haya progreso.

En la figura 7.19, se da una tabla tipo para planificar la evaluación y control de los objetivos.

	Fecha	Responsables	Posible medida correctiva
Evaluación			

Figura 7.19: Tabla tipo para la planificación de evaluación y control.
(Fuente: Elaboración propia.)

Retroalimentación y reformulación

En base a la evaluación y control; se debe obtener una retroalimentación de cómo van evolucionando los objetivos y si se está progresando en las estrategias previamente escogidas.

De no haber evolución, se deben tomar medidas correctivas; ya sea una reformulación de los objetivos estratégicos o la redefinición de sus componentes definidos en la tabla.

Los objetivos estratégicos siempre deben estar actualizados; puesto que, muchas veces la situación de la empresa cambia repentinamente; por ende, estos deben adaptarse a las necesidades de ésta.

7.3 Justificación del modelo

Las variables de entrada son necesarias para poder llevar a cabo de manera óptima el desarrollo del modelo. La estructura organizacional y las responsabilidades definidas son básicas para poder tener el nivel de formalización requerido para comenzar el proceso estratégico. Asimismo, la identificación de los márgenes de venta se hace fundamental para las etapas posteriores.

Respecto a las restricciones, primeramente; los valores, misión y visión de la organización son fundamentales en cualquier modelo de planificación y gestión estratégica; debido a que, la empresa al formularlos podrá dibujar la dirección que quiere seguir y hacia dónde quiere llegar; definiendo su razón de ser; trazando las fronteras para la siguiente restricción.

Por consiguiente, de la misma manera, los resultados de los análisis PEST-E y las 5 fuerzas de Porter, funcionan como una segunda restricción; dado que, dibujarán el entorno externo y competitivo en dónde se encuentra la empresa para poder visualizar la realidad a la que esta se enfrenta y potencialmente se enfrentará; así como también, la magnitud del camino que debe recorrer para cumplir su visión. A causa de que, en tiempos como el actual,

el entorno define la viabilidad de un negocio y las repercusiones que sufrirá, especialmente en las Pymes que son sumamente sensibles a los ciclos económicos y a los cambios del entorno; por lo que, se hace primordial analizar el contexto externo antes de establecer objetivos estratégicos.

Igualmente, los recursos y el capital de trabajo serán una tercera restricción que darán la última delimitación para una aterrizada formulación de objetivos específicos; ya que, estudia la dimensión interna de la organización, reconociendo y analizando sus recursos internos y su situación económica en el corto plazo.

La utilización del capital de trabajo neto para el estudio económico de la empresa se basa en que la gestión del propietario de una pequeña empresa se caracteriza por severas limitaciones de recursos financieros, falta de personal capacitado y una perspectiva de gestión de corto alcance impuesta por un entorno competitivo volátil; por lo tanto, la liquidez debe ser un objetivo primordial (Welsh & White, 1981). De esta manera, una buena aproximación a la liquidez; con un cálculo que si bien requiere de conocimientos contables y financieros puede ser fácilmente aprendido y utilizado por las Pymes; es el capital de trabajo. Además, una eficiente administración del efectivo mínimo de operación, les permitirá a las Pymes mantener su estabilidad financiera, sostenibilidad en el tiempo y competitividad en el sector que operen (García, Galarza, & Altamirano, 2017).

En suma, los valores, visión y misión limitan los análisis PEST/ PEST-E y 5 fuerzas, para que los resultados de estos análisis; junto con el análisis de los recursos internos y el capital de trabajo neto den las restricciones para formular los objetivos estratégicos anuales; los cuales darán los lineamientos clave para poder entrar al proceso circular de creación, captura y conservación de valor.

El proceso circular, tiene tres etapas que contienen un serie de procedimientos que ayudarán al empresario Pyme a tomar decisiones en base a resultados y estudios objetivos, identificar cual es la estrategia de negocios orgánica del negocio, formalizar aspectos básicos en cuanto a sus productos y/o servicios de manera estratégica, analizar su entorno para visualizar estrategias que apoyen el cumplimiento de objetivos, aprender a llevar una planificación y control del progreso y sus resultados, y ser capaz de obtener una retroalimentación y tomar medidas correctivas de ser necesario; para así, poder dirigir a la empresa hacia dónde se quiere llegar; generando, capturando y conservando valor para obtener una mayor rentabilidad y estabilidad en el tiempo.

Este modelo, esta construido de forma de entregar las herramientas y conocimientos de planificación estratégica de manera sencilla y simplificada; con la finalidad de que el emprendedor absorba estos conocimientos y pueda evolucionar a empresario; con la formalización de ciertos aspectos fundamentales en su empresa, con un pensamiento más estratégico y una visión más amplia del negocio; como también, la toma de decisiones en base a resultados y medidas objetivas, a lidiar con la incertidumbre y ser consiente del entorno que rodea a la empresa; para que sea capaz de reconocer la situación interna de la misma y su potencial.

En suma, el emprendedor deber absorber las herramientas y conocimientos que se entregan en el modelo de planificación y gestión estratégica, haciendo suyo el proceso y desarrollando una nueva visión y competencias estratégicas en la gestión del negocio; para evolucionar a empresario.

8. APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Con la finalidad de que el modelo propuesto sea comprendido de mejor forma; se desarrollará un caso aplicado a una empresa ficticia, que tomará el nombre “Deleites Buin”; la cual tiene como fundadora, propietaria y gestora a la emprendedora María Gonzáles.

En sus inicios, María Gonzáles, gastronoma de profesión, creó un microemprendimiento conformado sólo por ella; el cual ofrecía tortas a pedido, que se elaboraban en su propia casa.

Luego, al cabo de un año, María invirtió en la consolidación de su emprendimiento como una pastelería panadería, formalizándola en temas tributarios y legales, con el arrendamiento de un pequeño local en Buin y la contratación de cuatro personas para poder ofrecer diversos productos todos los días de la semana. De estas cuatro personas, dos contaban con cursos de pastelería y panadería; por lo que apoyarían principalmente la elaboración de los productos; mientras, que las otras dos personas tenían una experiencia de dos años en atender ventas en locales; sin embargo, el equipo completo debía encargarse de diversas tareas según las necesidades del día a día. María, se encargaba de todos los temas administrativos, de la gestión del negocio, supervisión de toda la organización, de liderar al equipo en la elaboración de productos, de ordenar el local y apoyar las ventas cuando fuese necesario, es decir, María llevaba a cabo incontables tareas, apoyando todas las dimensiones de la empresa.

Durante dos años, la empresa se mantuvo con los mismos trabajadores, aumentando su nivel de ventas. Por lo que, María, al ver el crecimiento de la empresa, al tercer año se sentía preparada para dar el siguiente paso; con el arriendo de un nuevo local más espacioso y céntrico y la contratación de nuevo personal para apoyar el mayor número de ventas y el

tema contable de la empresa. De esta manera, se arrendó un nuevo local y se contrató a cinco nuevos trabajadores; cuatro personas que apoyarían todo lo necesario en el día a día, y un asesor de contabilidad que atendía esta materia una vez al mes.

Al final del tercer año, “Deleites Buin”, ya se clasificaba como una pequeña empresa con un fuerte crecimiento de ventas.

Al cabo de los siguientes dos años, la empresa comenzó a disminuir su nivel de ventas; tal como se detalla en la figura 8.1.

	Evolución "Deleites Buin"					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Formalización legal y tributaria	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Arriendo de local	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nº de trabajadores	1	5	5	10	10	10
Nivel de ventas anual	\$2.880.000	8.620 UF = \$250.000.000	15.517 UF = \$450.000.000	25.862 UF = \$750.000.000	25.172 UF = \$730.000.000	25.103 UF = \$728.000.000
Clasificación	Microemprendimiento	Microempresa	Microempresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa	Pequeña empresa
Cargo Empresario Pyme	No tiene cargo determinado y desarrolla múltiples actividades	No tiene cargo determinado y desarrolla múltiples actividades	No tiene cargo determinado y desarrolla múltiples actividades	No tiene cargo determinado y desarrolla múltiples actividades	No tiene cargo determinado y desarrolla múltiples actividades	No tiene cargo determinado y desarrolla múltiples actividades
Estructura organizacional	No definida	No definida	No definida	No definida	No definida	No definida
Responsabilidades de los trabajadores	Compartidas, según la necesidad del día a día	Compartidas, según la necesidad del día a día	Compartidas, según la necesidad del día a día	Compartidas, según la necesidad del día a día	Compartidas, según la necesidad del día a día	Compartidas, según la necesidad del día a día
Valores, visión y misión	No definidos	No definidos	No definidos	No definidos	No definidos	No definidos
Toma de decisiones	Intuitiva	Intuitiva	Intuitiva	Intuitiva	Intuitiva	Intuitiva
Desarrollo de un proceso estratégico	No	No	No	No	No	No

Figura 8.1: Evolución “Deleites Buin” pre proceso estratégico.
(Fuente: Elaboración propia.)

De esta manera, durante el transcurso de estos cinco años, María comenzó como emprendedor para luego ser empresario Pyme al consolidar su empresa y gestionarla; no obstante, en estos cinco años la empresa en términos de la formalización; como también en

las competencias y conocimientos de su empresario Pyme; se quedo en etapa emprendedora; María no ha evolucionado de emprendedor a empresario; prueba de ello es el funcionamiento de la empresa con una estructura no formalizada ni responsabilidades definidas, con María cumpliendo múltiples tareas sin un cargo determinado, un crecimiento orgánico no planeado, la toma de decisiones intuitiva, y la nula planeación y gestión estratégica (proceso estratégico) que deja a la empresa en una posición de vulnerabilidad e incertidumbre frente a su situación actual y a su situación futura.

María, es experta en la elaboración de los productos y por supuesto conoce a profundidad el negocio; sin embargo, las carencias de su gestión por falta de conocimientos y herramientas le esta pasando la cuenta y prueba de ello es la disminución de las ventas por motivos que desconoce, la baja rentabilidad de la empresa durante estos cinco años y no saber qué hacer para poder mejorar y revertir esta situación.

Por consiguiente, el modelo propuesto es ideal para María, quién en términos de competencias y conocimientos es un emprendedor que aún no ha evolucionado a empresario.

La aplicación del modelo propuesto, se llevará a cabo a finales del año 2020 para ser ejecutado a principios del año 2021, sexto año de vida de “Deleites Buin”.

8.1 Variables de entrada

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida ni cargos formalizados; por lo que debe determinar su organigrama y cargos con responsabilidades asociadas.

8.1.1 Ejemplo de estructura organizacional definida

En base a las jerarquías que se daban en la organización, la manera de comunicarse de sus integrantes, y las tareas que realizaba cada cual; María definió cargos y un organigrama funcional lineal, tal como se muestra en la figura 8.2.

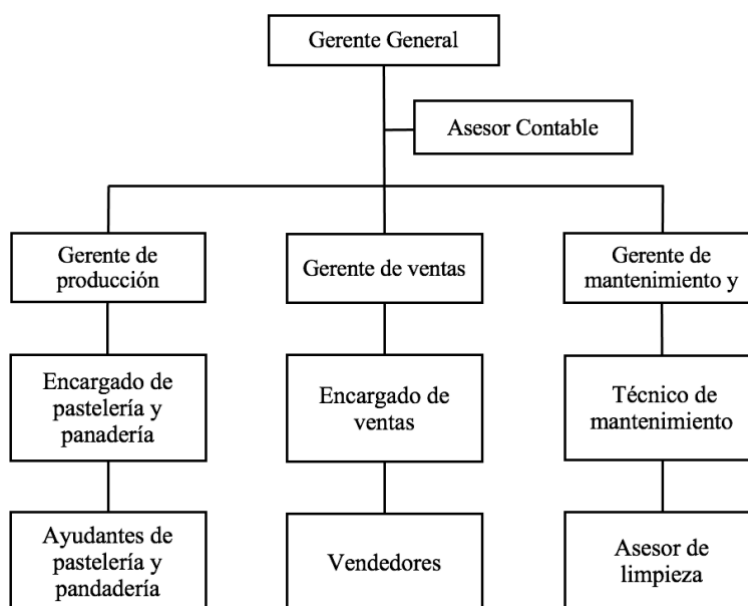


Figura 8.2: Ejemplo definición de estructura organizacional.
(Fuente: Elaboración propia.)

Respecto a la formalización de cargos, se elaboró la tabla tipo presentada en el modelo; la cual muestra claramente las personas asociadas a los cargos anteriormente definidos en la estructura organizacional, y sus respectivas responsabilidades.

Cargo	Nombre y Apellido	Responsabilidades
Gerente general	María Gonzáles	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar a la organización; liderando la gestión de la empresa. Encargado de supervisar a los gerentes de área. Responsable de la contratación de personal y el pago de sueldos.
Gerente de producción	Juan Rojas	Encargado de dirigir y coordinar la fabricación de los productos; planificando y controlando el proceso de producción. Responsable de supervisar el proceso de fabricación y de reportar cualquier problema al gerente general.
Encargado de pastelería y panadería	Ana Díaz	Responsable de la fabricación de los productos, liderando los procesos de mezcla, horneado y armado. Tiene la atribución de dar tareas y supervisión a los ayudantes de pastelería y panadería.
Ayudantes de pastelería y panadería	José Muñoz	Encargado de asistir y brindar apoyo al encargado de pastelería en la fabricación de los productos. Además de limpiar el área de pastelería y panadería.
	Patricia Silva	Encargado de asistir y brindar apoyo al encargado de pastelería en la fabricación de los productos. Además de limpiar el área de pastelería y panadería.
Gerente de Ventas	Carolina Soto	Encargado de dirigir y coordinar las ventas del local; planificando y controlando el proceso de comercialización de los productos. Responsable de supervisar el stock de producto, el servicio post venta, y al encargado de ventas.
Encargado de ventas	Pedro Contreras	Encargado de realizar ventas y de supervisar a los vendedores. A cargo de ordenar el local y sus productos. Tiene la atribución de dar tareas a los vendedores.
Vendedores	Camila Martínez	Responsable de llevar a cabo el proceso de venta a los clientes.
	Simón Pérez	Responsable de llevar a cabo el proceso de venta a los clientes.
Gerente de mantenimiento y abastecimiento	Eduardo García	Encargado de dirigir y coordinar el mantenimiento y abastecimiento del local y su maquinaria; planificando, supervisando y controlando el abastecimiento de materias primas y las mantenciones de las máquinas; como también del local en general.
Técnico de mantenimiento	Andrea Guzmán	Responsable de realizar matenciones a la maquinaria de la empresa y del local; respondiendo a la planificación y/o urgencia del gerente de mantenimiento y abastecimiento.
Asesor de limpieza	Hernán Fernández	Encargado de la limpieza de local.
Asesor contable	Ignacio Rodríguez	Encargado de llevar la contabilidad de la empresa.

Figura 8.3: Ejemplo tabla tipo de formalización de cargos.
(Fuente: Elaboración propia.)

8.1.2 Ejemplo identificación márgenes de venta

La empresa tenía algunas confusiones en cuanto al cálculo de los márgenes de venta y su utilidad; por ello, se estudió la información y clarificaron algunos conceptos; que más adelante serán de gran ayuda para llevar a cabo el proceso estratégico.

8.2 Ejemplo de valores, visión y misión

La empresa “Deleites Buin” no cuenta con una definición explícita de valores, visión ni misión definidas; por tanto, se seguirá la pauta de preguntas a las que debe responder cada elemento, presentada anteriormente en el modelo.

Valores

¿Cuáles son los valores que caracterizan a nuestra empresa?, ¿qué valores defendemos y promovemos? Nuestra empresa se caracteriza por tener identidad, trabajar en equipo y el respeto mutuo que se tienen entre sí todos sus integrantes. Además, defendemos y promovemos la integridad, la solidaridad y la excelencia en nuestra organización.

De esta manera, los valores de la organización son:

- **Identidad**
- **Trabajo en equipo**
- **Respeto**
- **Integridad**
- **Solidaridad**
- **Excelencia**

Visión

¿En qué nos queremos convertir a futuro? Una empresa reconocida y respetada por la calidad de sus productos de pastelería y panadería, y su excelente servicio al cliente.

¿A dónde queremos llegar? Queremos llegar a toda la comuna de Santiago.

¿Cuáles son los resultados que queremos lograr? Ser líderes en ventas.

De esta manera, la visión consiste en unir cada una de estas respuesta de manera coherente: **“Ser una empresa reconocida y respetada por la calidad de sus productos de pastelería panadería, y su excelente servicio al cliente en la comuna de Buin, llegando a ser líder en ventas”.**

Misión

¿Quiénes somos? Somos la empresa Deleites Buin

¿Qué hacemos? Fabricamos y comercializamos productos de pastelería.

¿Dónde nos ubicamos? En la comuna de Buin.

¿Por qué lo hacemos? Por nuestra pasión por la pastelería y panadería.

¿Cómo lo hacemos? Cada día ofrecemos productos artesanales y frescos de excelente calidad, con recetas probadas y perfeccionadas.

¿Para quién lo hacemos? Para todos aquellos que disfruten de un rico pan y antojos dulces.

De esta manera, al juntar las respuestas de manera coherente, la misión es: **“Somos Deleites Buin, empresa dedicada a la fabricación y elaboración de productos de pastelería en la comuna de Buin. Tenemos pasión por la pastelería, la cual nos impulsa a ofrecer productos artesanales y frescos día a día, de excelente calidad, con recetas perfeccionadas y probadas, para todos aquellos que disfruten de un rico pan y antojos dulces”**.

8.3 Ejemplo análisis PEST

Una vez se tienen los valores, visión y misión definidas; se debe realizar una análisis del entorno externo de la empresa.

De esta manera, según el modelo se debe:

1. *Decidir si se llevará a cabo el análisis PEST (político/legal – económico – Sociocultural – Tecnológico) o el análisis PESTE (político/legal – económico – Sociocultural – Tecnológico – Ecológico); dependiendo de las necesidades de la empresa.*

Para simplificar el análisis, se hará el análisis PEST, excluyendo a la E (ecológico); debido a que la empresa no se siente identificada con este entorno.

2. *Recopilar datos e información relevante en relación con los factores que se deben estudiar; siempre buscando noticias y situaciones que afecten al negocio. Se recomienda utilizar buscadores como “Google” y diferentes diarios para obtener la*

información; como también profundizar si se tiene nociones de lo que esta ocurriendo en el panorama actual y futuro.

- Político/ Legal:

Elecciones Chile 2021: Presidente de la República, alcaldes, concejales, gobernadores regionales, constituyentes, diputados y consejeros regionales.

Ministerio de salud impone diversas restricciones en base a las fases en que se encuentre cada comuna. En cuarentena total algunos negocios, como las panaderías pueden abrir.

Protocolos de higiene para prevenir el contagio en los negocios de alimentación básica (se incluyen panaderías).

- Económico:

Crisis económica en 2019 por el estallido social que se extendió con la llegada del Covid-19 a Chile en marzo de 2020. Actualmente, a finales de 2020, la pandemia ha golpeado fuertemente a la población con una tasa de desocupación del 11,6%.

Disminución crítica de ventas en las Pymes; por lo que muchas se encuentran al borde de la quiebra o ya han salido del mercado.

El gobierno ha dado diversas ayudas económicas tanto para las personas como para las Pymes (crédito Covid-19), por la dura situación de la economía en Chile.

- Sociocultural:

Cambio en la manera de adquirir productos de las personas debido a la pandemia, en que se prefiere hacer pedidos online con despacho a domicilio.

Cambio en la manera de relacionarse con las personas; siguiendo diversos protocolos y restricciones sanitarias.

Los clientes valoran la publicidad mediante redes sociales; captando más público y potenciales clientes. Predominando Instagram.

- Tecnológico:

Mejor y más avanzado servicio al cliente mediante nuevas tecnologías.

Mayor rapidez, seguridad y comodidad con nueva maquinaria y materiales de cocina en general.

3. *Una vez, se tiene información necesaria para visualizar un panorama global actual y futuro (potencial); se debe reflexionar sobre como este afecta la misión y visión de la empresa, y como estos representan limitantes y restricciones; para así obtener una percepción de lo que se quiere lograr de manera más aterrizada y realista.*

La situación de la economía, política y sociocultural son aquellos factores que más afectan a la empresa; especialmente en su manera de hacer negocios. Por lo que se necesitan hacer cambios para llegar a un número mayor de clientes y adaptarse a sus nuevas necesidades y requerimientos. Además, se debe tener especial cuidado en aspectos políticos y legales, como también si se aproximan nuevas “rebotes de contagio por Covid-19” o si el estallido social vuelve a presentarse en el país.

4. *Identificar oportunidades y amenazas que se presentan como resultado del contexto en el que se encuentra la empresa.*

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos/ Legales		Protocolos de cuarentenas que disminuyen la cantidad de clientes que van a la tienda y con ello las ventas.
Económicos		Crisis económica que genera una disminución en el poder de adquisición de los clientes y con ello las ventas.
Socioculturales	Llegar a más clientes mediante un mayor y mejor uso las redes sociales y hacer publicidad a través de las mismas.	
Tecnológicos	Utilización de nuevas y mejores tecnologías para mejorar la experiencia del cliente.	

Figura 8.4: Ejemplo oportunidades y amenazas resultantes del análisis PEST.
(Fuente: Elaboración propia.)

8.4 Ejemplo cinco fuerzas de Porter (simplificado)

Para llevar a cabo este análisis, se deben responder las siguientes preguntas; para luego pasar a el análisis e identificar sus resultados.

1. Poder de negociación de los clientes

- ¿Los clientes influyen en el establecimiento del precio de comercialización? **Sí**
- ¿Los clientes compran por volumen? **No**
- ¿El producto y/o servicio es estándar y poco diferenciado? **No**

➔ 3 Sí: Poder de negociación de los clientes alto

➔ 2 Sí: Poder de negociación de los clientes medio

➔ 1 Sí: **Poder de negociación de los clientes bajo**

➔ 0 *Sí: Poder de negociación de los clientes nulo*

2. Rivalidad entre empresas competidoras actuales

- *¿Hay muchas empresas que ofrezcan el mismo producto o servicio? **Sí***
- *¿Hay uno o un grupo pequeño de competidores que abarcan gran parte del mercado? **Sí***
- *¿Se genera una constante competencia de precios? **Sí***

➔ **3 *Sí: rivalidad alta***

➔ *2 **Sí: rivalidad media***

➔ *1 **Sí: rivalidad baja***

➔ *0 **Sí: rivalidad nula***

3. Amenaza de nuevos entrantes

- *¿Es difícil entrar a la industria en términos de trámites legales y tributarios? **No***
- *¿Se necesita de una gran inversión para comercializar los productos y servicios que ofrece la empresa? **No***
- *¿Se requiere de mano de obra y maquinaria especializada? **No***

➔ *3 **Sí: Amenaza nula de nuevos entrantes***

➔ *2 **Sí: Amenaza baja de nuevos entrantes***

➔ *1 **Sí: Amenaza media de nuevos entrantes***

➔ **0 *Sí: Amenaza alta de nuevos entrantes***

4. Poder de negociación de los proveedores

- ¿Es difícil o imposible negociar precios con el proveedor? **No**
- Si se perdiera a uno o a dos proveedores, ¿sería difícil reemplazarlos? **No**
- ¿Se cuenta con pocas opciones de proveedores potenciales? **No**
- ➔ 3 **Sí: Poder de negociación de los proveedores alto**
- ➔ 2 **Sí: Poder de negociación de los proveedores medio**
- ➔ 1 **Sí: Poder de negociación de los proveedores bajo**
- ➔ 0 **Sí: Poder de negociación de los proveedores es nulo**

5. Desarrollo potencial de productos sustitutos

- ¿El consumidor puede reemplazar fácilmente el producto y/o servicio ofrecido?
Sí
- ¿Se pueden satisfacer las mismas necesidades del cliente con otro producto o servicio similar más barato? **Sí**
- ¿Los clientes no tienen una fidelización con la empresa? **Sí**
- ➔ 3 **Sí: Desarrollo potencial de productos sustitutos alto**
- ➔ 2: **Sí: Desarrollo potencial de productos sustitutos medio**
- ➔ 1 **Sí: Desarrollo potencial de productos sustitutos bajo**
- ➔ 0 **Sí: Desarrollo potencial de productos sustitutos nulo**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos/ Legales		Protocolos de cuarentenas que disminuyen la cantidad de clientes que van a la tienda y por consiguiente las ventas.
Económicos		Crisis económica que genera una disminución en el poder de adquisición de los clientes y con ello las ventas.
Socioculturales	Llegar a más clientes mediante un mayor y mejor uso las redes sociales y hacer publicidad a través de las mismas.	
Tecnológicos	Utilización de nuevas y mejores tecnologías para mejorar la experiencia del cliente.	
Poder negociación clientes	Bajo; por lo que se pueden modificar precios según sea necesario.	
Rivalidad entre empresas		Alta; por lo que se pueden perder clientes fácilmente.
Amenaza nuevos entrantes		Alta; por lo que podrían aparecer nuevos competidores y abarcar a clientes actuales o potenciales de la empresa.
Poder negociación proveedores	Nulo; por lo que se podrían buscar nuevos proveedores en caso de que los precios dejen de ser convenientes o se presenten problemas.	
Desarrollo de sustitutos		Alto; por lo que existe el riesgo de que se desarrollen sustitutos y los clientes reemplacen los productos ofrecidos por la empresa por estos.

Figura 8.5: Ejemplo oportunidades y amenazas resultantes del análisis de las cinco fuerzas de Porter.
(Fuente: Elaboración propia.)

8.5 Ejemplo recursos y capital de trabajo

Se debe realizar una análisis cualitativo de recursos de la empresa y una análisis cuantitativo de capital de trabajo neto.

Análisis cualitativo de recursos

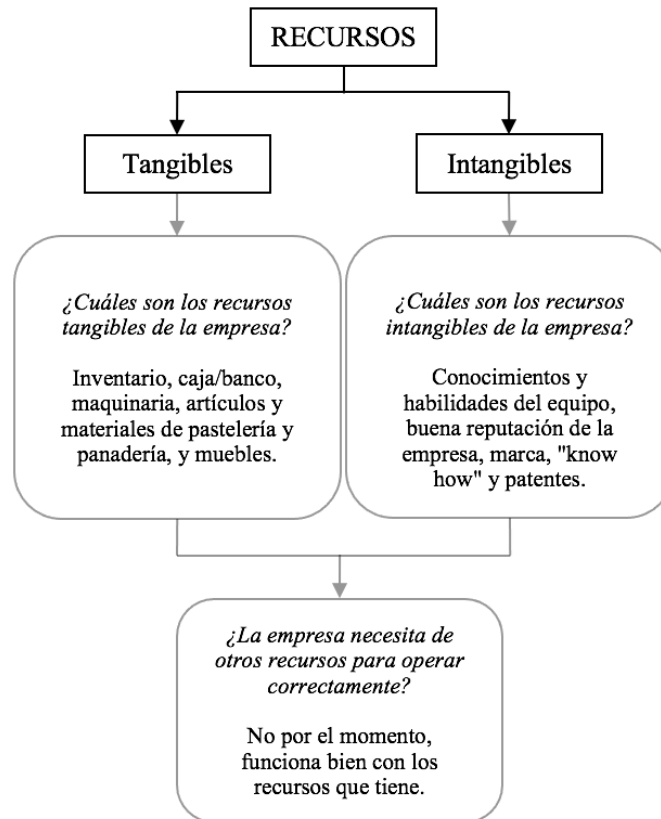


Figura 8.6: Ejemplo análisis cualitativo de recursos.
(Fuente: Elaboración propia.)

Análisis cuantitativo del capital de trabajo neto

Para realizar el calculo del capital de trabajo neto, primero se revisarán las cuentas de la empresa:

Caja/Banco: \$1.000.000

Inventario: \$10.000.000

Cuentas por cobrar a corto plazo: \$150.000

Maquinaria y equipo: \$50.000.000

Cuentas por pagar a corto plazo: \$.000

Cuentas por pagar a largo plazo: \$15.000.000

Entonces, nuestros activos corrientes son:

Caja/banco: 1.000.000 + Inventario: 10.000.000 + Cuentas por cobrar a corto plazo:

$$\$150.000 = \$11.150.000.$$

Mientras que los pasivos corrientes son:

Cuentas por pagar a corto plazo: \$11.050.000

De esta manera, el capital de trabajo neto es:

$$\text{Activos corrientes: } \$11.150.000 - \text{Pasivos corrientes: } \$11.050.000 = \mathbf{\$100.000}$$

Al obtener un capital de trabajo neto de \$100.000, el cual es positivo, según las indicaciones del modelo; “Significa que la empresa posee más activos líquidos que deudas que vencerán en el corto plazo. Por lo que no tiene problemas de liquidez y cuenta con los recursos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo”.

Además, “Dependiendo de la magnitud del capital de trabajo neto, se podrá visualizar si se tienen los recursos económicos para llevar a cabo objetivos estratégicos que requieran de recursos monetarios; ya sea con financiamiento de capital propio o externo”. De esta manera, con el monto resultante de \$100.000, no se quiere incurrir a deuda, por lo que los objetivos se formularán en base al capital disponible en el corto plazo, y se priorizarán objetivos que no requieran de grandes inversiones.

8.6 Ejemplo de objetivos estratégicos (SMART)

En base a la visión y misión de la empresa, del análisis PEST y estudio de las cinco fuerzas de Porter; se pueden establecer los objetivos estratégicos que perseguirá la empresa.

OBJETIVO "qué"	META "alcance"	INDICADOR "medición"	MEDIDAS "cómo"	MEDIOS "recursos"	RESPONSABLES "quién"	FECHA INICIO "cuándo"	FECHA TÉRMINO "cuándo"
Aumentar las ventas anuales.	+ \$30.000.000 en ventas anuales.	(ventas anuales 2020) - (ventas anuales 2021)	* Mayor presencia en las redes sociales; creando una cuenta de Instagram para la empresa (que suba 2 imágenes a la semana) y potenciar la página de Facebook (con 3 publicaciones semanales). * Publicidad mediante Instagram. * Habilitar canal de distribución online para pedidos a domicilio, mediante la aplicación "Pedidos Ya".	* Presupuesto inicial de \$80.000 para publicidad. * "Pedidos Ya" pide una comisión por venta (21%) con logística incluida.	* Gerente de ventas. * Encargado de ventas. * Vendedores.	04-ene-21	30-dic-21
Disminuir costos por pérdidas de productos no vendidos en el día; que no se pueden comercializar al día siguiente.	- \$5.000.000 en costos anuales por pérdidas.	(costos por pérdidas anuales 2020) - (costos por pérdidas anuales 2021)	* Estudiar la demanda diaria de productos para elaborar cantidades cada día en base a su comportamiento de ventas; con la finalidad de vender los productos casi en su totalidad y así disminuir la pérdida de materias primas por productos no vendidos. * Planificar pedidos.	No se necesita presupuesto.	* Gerente general. * Gerente de producción. * Encargado de pastelería y panadería. * Ayudantes de pastelería y panadería.	04-ene-21	30-dic-21

Figura 8.7: Ejemplo tabla de objetivos estratégicos.
(Fuente: Elaboración propia.)

8.7 Ejemplo creación de valor

Ejemplo Matriz de identificación de valor

Según el modelo se deben seguir los siguientes pasos:

1. *Listar productos y/o servicios ofrecidos. Agrupar en categorías de ser necesario.*

Galletas de chocolate y vainilla.

Tortas de tres leches, selva negra, mil hojas manjar y panqueque chocolate.

Alfajores de chocolate y manjar.

Pan hallulla y marraqueta.

Por lo tanto, se evaluarán tres categorías: galletas, tortas, alfajores y panes.

2. *Calcular el margen de cada producto y/o servicio o de cada categoría anteriormente definida.*

	Precio de venta unitario	Coste de producción unitario	Margen
Galletas	\$500	\$200	60%
Tortas	\$30.000	\$24.000	20%
Alfajores	\$700	\$700	0%
Pan	\$200	\$60	70%

Figura 8.8: Ejemplo márgenes de venta.
(Fuente: Elaboración propia.)

3. *Identificar a los clientes y categorizarlos en al menos dos grupos. La idea es agruparlos en base a características distintivas y fáciles de identificar. El criterio para esta categorización debe ser en base a los conocimientos y experiencia que maneja el empresario Pyme.*

Según la experiencia, los clientes se dividen en dos grandes categorías; clientes de compras al por menor y clientes de compras al por mayor.

Cientes al por menor: Este grupo de clientes es integrado por personas de todos los géneros, de 15 a 60 años residentes de la comuna de Buin.

Cientes al por mayor: En este grupo de clientes, están aquellos dueños de almacenes de barrio y cafeterías que compran al por mayor para abastecerse.

4. *Generar la matriz de identificación de valor y asociarle a cada cliente los productos y/o servicios (según el paso 1) que usualmente consume y requiere con una X.*

	Galletas	Tortas	Alfajores	Pan
Cientes al por menor		X	X	X
Cientes al por mayor	X	X		X
	60%	20%	0%	70%

Figura 8.9: Ejemplo matriz de identificación de valor.
(Fuente: Elaboración propia.)

5. *Según la tabla, determinar:*

- *Producto/servicio de alto valor actual y clientes asociados:* Galletas, principalmente consumidas por los clientes al por mayor. Al tener un alto margen de venta, se quiere potenciar su comercialización para llegar al otro segmento de clientes.

Dentro de esta clasificación, también se encuentra en pan, el cual tiene un alto margen y es consumido por ambos clientes; no necesitando modificaciones.

- *Producto/servicio de bajo valor actual y clientes asociados:* Tortas, consumidas por ambos grupos de clientes. Siendo uno de los productos más vendidos, se

quiere reanalizar su precio, ya que el margen es muy bajo y los costos se han estudiado anteriormente y no se pueden modificar.

- *Producto/servicio de valor actual negativo o cercano a 0:* Alfajores, con un margen de 0%, los cuales no dejan ningún tipo de beneficio y son consumidores por los clientes al por menor y su cantidad de venta es baja; por lo que se dejarán de producir.

Por consiguiente, como resultado de la matriz de identificación de valor, se fabricarán y comercializarán sólo tres de los cuatro productos existentes; los cuales son galletas, tortas y pan. Además, se buscará potenciar la comercialización de las galletas y reanalizar los precios fijados al cliente de las tortas.

Ejemplo reconocimiento de características distintivas

Para realizar el reconocimiento de las características distintivas de la empresa se debe:

- *Listar características positivas de los productos y/o servicios ofrecidos.*
 1. Artesanales.
 2. Frescos.
 3. Productos elaborados con materias primas de alta calidad.
- *Listar características positivas de cómo la empresa hace negocios y se comunica con sus clientes.*
 1. Cercanía con los clientes y buena comunicación.
 2. Buenos comentarios de los clientes.
 3. Pedidos siempre a tiempo.

Ejemplo estudio básico de mercado

Tal como indica el modelo, se debe hacer una investigación básica de mercado. Por lo que, se buscó información en “Google maps”, acerca de locales en Buin, que ofrecieran productos de pastelería. Para luego, investigar sus sitios web y/o redes sociales y los comentarios y opiniones en ellas. Asimismo, se complementó esta información con el conocimiento que ya se tiene de los competidores en la comuna.

(Este estudio es completamente ficticio para no involucrar a terceros)

1. ¿Quiénes ofrecen productos y/o servicios similares?

Pastelerías: Dulces Tentaciones, Azucarado, Bake it, Delicias, Sugar y Sweet.

Panaderías: Panpan, Don Juan, Trigo y Amasado.

Cafeterías: Kaffe, Casa del Café, Coffee Time, El Rincón y Cafeína.

2. ¿Quiénes son nuestros principales competidores?

Aquellos que están ubicados en el mismo sector de la comuna; estas son:

- Pastelería Dulces Tentaciones
- Cafetería Kaffe

Aquellos con mayor popularidad en la comuna:

- Pastelería Delicias
- Cafetería Coffee Time
- Panadería Don Juan

De esta manera se tienen cuatro principales competidores.

3. *¿Cuáles son los precios de los productos similares que ofrecen estos principales competidores?*

	Precios de productos			
	Galletas	Tortas	Pan	Otros
Dulces Tentaciones	\$350 c/u	\$25.000 c/u	-	Magdalenas: \$500 c/u
Kaffe	\$600 c/u	\$47.000 c/u	-	Cupcakes: \$1000 c/u
Delicias	\$400 c/u	\$35.500 c/u	-	Alfajores: \$550 c/u
Coffee Time	\$380 c/u	\$40.000 c/u	-	Magdalenas: \$650 c/u
Don Juan	-	-	\$140	-

Figura 8.10: Ejemplo precios de productos similares competidores.
(Fuente: Elaboración propia.)

4. *¿Qué características distinguen a estos principales competidores en cuanto a precios, asequibilidad para el consumidor, calidad de los productos, personalización mediante pedidos y presencia en las redes sociales?*

Pastelería Dulces Tentaciones

Sus precios son generalmente bajos y accesibles al público en general. Los productos son de mediana calidad y no reciben pedidos. No tiene presencia en redes sociales.

Cafetería Kaffe

Sus precios son generalmente altos y son accesibles a un público en particular. Los productos son de alta calidad, caracterizándose por ingredientes finos y artesanales. No reciben pedidos. Alta presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, Página web).

Pastelería Delicias

Sus precios son medianamente bajos y accesibles a un gran cantidad de clientes. Los productos son de buena calidad. Recibe pedidos. Mediana presencia en redes sociales (Página web).

Cafetería Coffee Time

Sus precios son medianamente altos y accesibles a un grupo medianamente grande de clientes. Los productos son de alta calidad. No recibe pedidos. Alta presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, Página Web).

Panadería Don Juan

Sus precios son bajos y accesibles a al público en general. Los productos son de mediana calidad. Recibe pedidos. baja presencia en las redes sociales (Facebook).

Ejemplo de identificación de la estrategia de negocios

Con la información obtenida en el “ Ejemplo de reconocimiento de características distintivas” y del “Ejemplo de estudio básico de mercado”, se puede responder a:

1. ¿Qué nos hace diferentes respecto a nuestros principales competidores?

Ofrecemos una combinación entre productos de alta calidad a precios no excesivamente altos; entregando la opción de personalizar los productos en base a pedidos (de manera restringida, es decir, no se pueden modificar por completo los productos ya ofrecidos ni pedir productos inéditos). Además, es una empresa cercana con el cliente y con buena reputación.

2. *¿En qué somos mejores?, ¿precios bajos, calidad, personalización, una combinación de estas tres opciones?*

En entregar productos 100% artesanales, frescos al prepararse cada día y pedidos sin retrasos; siendo estas características las más distintivas frente a la competencia.

De esta manera, la empresa tiene una posición estratégica de diferenciación, en cuanto a la calidad de sus productos, la elaboración de productos frescos día a día, y hacer negocios de manera cercana al cliente y con una buena reputación.

Ejemplo 4P's del marketing

Más en detalle, se deberá evaluar y definir:

1. Producto y/o servicio

En base a las decisiones tomadas en la matriz de identificación de valor respecto a los productos y/o servicios existentes; ¿se necesita realizar cambios en algún producto o servicio?, ¿cabe la posibilidad de ofrecer un producto o servicio nuevo?

De los productos existentes y las decisiones tomadas en la matriz de identificación de valor; por el momento no se necesita realizar algún cambio de producto. Por otro lado, si cabe la posibilidad de ofrecer un producto nuevo debido a que se cancela la fabricación y comercialización del producto alfajores.

De haber un producto y/o servicio nuevo; ¿cuál será?, ¿por qué la elección de este producto?, ¿cuáles serán sus características generales?, ¿qué lo distinguirá de la competencia?

El producto nuevo serán las magdalenas, ya que es un producto que comercializa la competencia y la empresa cuenta con la capacidad para hacerlos, ya que no se aleja mucho en tiempo de preparación ni ingredientes de los alfajores; siendo mucha más sencilla su elaboración.

Sus características generales serán; tamaño promedio visto en el mercado, con una receta tradicional y con tres tipos de sabores: chocolate, vainilla y vainilla con chips de chocolate. Este se distinguirá en la misma línea de los productos existentes, por su calidad, elaboración cada día, opción de pedidos y con un precio moderado.

2. Precio

Respecto a los productos y/o servicios ya comercializados; ¿el precio es coherente con los costos asociados a estos?, ¿sigue la estrategia de negocios escogida? Si se realizarán modificaciones, ¿cuál o cuales serán los nuevos precios?

Por lo visto en el análisis de identificación de valor, el precio para las galletas si es coherente con su costo de producción; mientras, que para las tortas el precio no es el adecuado, ya que el margen es bajo. Debido a la estrategia de diferenciación de la empresa, se le puede aumentar el precio, por lo que preliminarmente se le asignara un precio de \$40.000, acorde a la competencia.

Si se ha tomado la decisión de ofrecer un producto y/o servicio nuevo, ¿cuál es el precio que se le va a asignar?, ¿cuáles son los motivos de elección de tal precio?

Las magdalenas tendrán un precio de \$700, en base a su coste estimado de producción y de los precios estudiados de la competencia; siguiendo la misma línea de diferenciación, pero con un precio no excesivamente elevado.

3. Promoción

Respecto a los productos y/o servicios actualmente comercializados; ¿se está llegando a los clientes deseados (tanto en cantidad de como tipo de cliente)?, ¿qué métodos se están utilizando para la promoción y llegar a los consumidores?, ¿son suficientes?, ¿dan buenos resultados?, ¿se necesita alguna innovación, mejora o nuevos métodos de publicidad?

Con la promoción actual de la empresa (previo a la ejecución de los objetivos estratégicos), se está llegando a una cantidad menor de clientes en comparación con lo que se quiere lograr. Los únicos métodos de promoción son la página web y Facebook; los cuales no son suficientes ya que no han dado buenos resultados, debido a que los clientes llegan por recomendaciones o “boca a boca”.

Es por esto, que sí se necesita innovación y nuevos y mejores métodos de publicidad.

Si se ha tomado la decisión de ofrecer un producto y/o servicio nuevo, ¿cómo se promocionará?, ¿qué métodos se utilizarán para llegar a los potenciales clientes?

Siguiendo con el objetivo principal de aumentar las ventas y las medidas que se tomarán; se hará publicidad mediante redes sociales y la pagina web, en que se subirá diverso contenido de imágenes e información del producto, como también la opción de hacer pedidos online.

4. Plaza

Respecto a los productos y/o servicios ya comercializados y por comercializar (en caso de haber tomado la decisión de lanzar nuevos productos y/o servicios); ¿dónde se encuentran disponibles los productos y/o servicios para la venta?, ¿cómo funciona la distribución?, ¿de qué manera llegan los productos y/o servicios al cliente final?, ¿se necesitan nuevos canales de distribución o nuevos puntos de venta?

Los productos se encuentran disponibles para la venta en el local ubicado en la comuna de Buin, los cuales se elaboran y comercializan al cliente final en la misma tienda. Estos, se pueden comprar directamente en la tienda o mediante pedidos telefónicos con anticipación, para luego retirar y pagar en la tienda.

Por el momento no se necesitan nuevos puntos de venta más que el local. Respecto, a los canales de distribución si se necesita uno nuevo, debido a que (siguiendo con el objetivo estratégico), la situación actual exige un canal online para pedidos; por lo que se habilitará una opción de pedidos online en redes sociales (para pago y retiro en tienda) y a la vez vender por la plataforma “Pedidos ya” para hacer pedidos a domicilio.

8.8 Ejemplo captura de valor

Análisis de la cadena de valor (simplificado)

Según la tabla tipo, se debe dar el detalle de cada actividad de la cadena de valor, para luego analizarlo e identificar las posibles fortalezas y debilidades; que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

FACTORES INTERNOS	DETALLE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Logística de entrada	Recepción y almacenamiento de materias primas para la elaboración de productos.		
Operaciones y Procesos	Elaboración de los productos, mediante la transformación de las materias primas (mezcla, horneado y armado) y la utilización de maquinaria y materiales necesarios.	Proceso de producción de productos probado y perfeccionado.	
Logística de salida	Venta y entrega de productos en tienda y procesamiento de pedidos.	Entrega de los productos de manera eficiente y pedidos sin retrasos.	Se cuenta sólo con un canal de distribución (físico en tienda).
Marketing y Ventas	Promoción mediante facebook y la página web. Equipo de ventas.	Equipo de ventas sólido y dinámico.	No se tiene una promoción y publicidad sólida que de los resultados deseados.
Servicio postventa	Garantías y resolución de quejas.	Excelente servicio y atención al cliente.	Se cuenta sólo con canal de atención física o vía telefónica.
Infraestructura de la empresa	Planificación de stock diario de productos, contabilidad.		Planificación deficiente de stock de productos.
Administración de RRHH	Contratación de personal y remuneraciones.		
Desarrollo de tecnología	Diseño de productos y procesos.		
Compras y Abastecimiento	Adquisición de materiales, insumos, materias primas y maquinaria a través de proveedores.		

Figura 8.11: Ejemplo de análisis de la cadena de valor e identificación de fortalezas y debilidades.
(Fuente: Elaboración propia.)

Estrategias FODOFA

Según el modelo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Estrategias FO

Para formular estas estrategias preliminares debemos tomar las fortalezas obtenidas en el análisis de la cadena de valor y las oportunidades resultantes del análisis PEST y 5 fuerzas de Porter.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Proceso de producción de productos probado y perfeccionado.	1. Llegar a más clientes mediante un mayor y mejor uso de las redes sociales y hacer publicidad a través de las mismas.
2. Entrega de los productos de manera eficiente y pedidos sin retrasos.	2. Utilización de nuevas y mejores tecnologías para mejorar la experiencia del cliente.
3. Equipo de ventas sólido y dinámico.	3. Poder de negociación clientes bajo; por lo que se pueden modificar precios según sea necesario.
4. Excelente servicio y atención al cliente.	4. Poder de negociación proveedores nulo; por lo que se podrían buscar nuevos proveedores en caso de que los precios dejen de ser convenientes o se presenten problemas.

Figura 8.12: Ejemplo análisis de fortalezas y debilidades.
(Fuente: Elaboración propia.)

Se debe analizar que fortalezas son compatibles con las oportunidades, una a una, de tal forma que se utilicen las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas; para luego, crear distintas estrategias como resultado del emparejamiento; siempre compatible con los objetivos de la empresa.

De esta manera, la fortaleza 3 es compatible con la oportunidad 1; formulando una estrategia, ya que, **con un equipo de ventas sólido y dinámico, se podrá llegar a más clientes mediante un mejor mayor y mejor uso de las redes**

sociales y la publicidad a través de estas. Lo cual es compatible con el objetivo estratégico de aumentar las ventas y las medidas relacionadas a las redes sociales. Mientras que la fortaleza 4 con la oportunidad 2; también son compatibles, generando la siguiente estrategia: **con un excelente servicio y atención al cliente, se pueden utilizar nuevas y mejores tecnologías para mejorar aún más la experiencia del cliente.** Compatible con el objetivo estratégico de aumentar las ventas y la habilitación de un canal de distribución a domicilio.

2. Estrategias DO

Siguiendo el mismo procedimiento anterior, analizamos debilidades y fortalezas.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Se cuenta sólo con un canal de distribución (físico en tienda).	1. Llegar a más clientes mediante un mayor y mejor uso de las redes sociales y hacer publicidad a través de las mismas.
2. No se tiene una promoción y publicidad sólida que de los resultados deseados.	2. Utilización de nuevas y mejores tecnologías para mejorar la experiencia del cliente.
3. Se cuenta sólo con canal de atención física o vía telefónica.	3. Poder de negociación clientes bajo; por lo que se pueden modificar precios según sea necesario.
4. Planificación deficiente de stock de productos.	4. Poder de negociación proveedores nulo; por lo que se podrían buscar nuevos proveedores en caso de que los precios dejen de ser convenientes o se presenten problemas.

Figura 8.13: Ejemplo análisis de debilidades y oportunidades.
(Fuente: Elaboración propia.)

Estas estrategias DO, tienen la finalidad de mejorar las debilidades internas tomando ventaja de las oportunidades externas.

Así, las debilidades 1 y 3, pueden mejorar tomando ventaja de la oportunidad 2; generando una estrategia de **utilizar nuevas y mejores tecnologías para**

mejorar la experiencia del cliente y poder contar con más canal de distribución y un nuevo canal de atención. Compatible con el objetivo estratégico de aumentar las ventas y la habilitación del canal de distribución a domicilio mediante “Pedidos Ya”.

Asimismo, la debilidad 2 puede mejorar tomando ventaja de la oportunidad 1; con una estrategia de **llegar a más clientes mediante un mayor y mejor uso de las redes sociales y hacer publicidad a través de estas para tener una promoción y publicidad sólida que de los resultados deseados.** Compatible con el objetivo estratégico de aumentar las ventas y las medidas relacionadas a las redes sociales.

3. Estrategias FA

FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Proceso de producción de productos probado y perfeccionado.	1. Protocolos de cuarentenas que disminuyen la cantidad de clientes que van a la tienda y por consiguiente las ventas.
2. Entrega de los productos de manera eficiente y pedidos sin retrasos.	2. Crisis económica que genera una disminución en el poder de adquisición de los clientes y con ello las ventas.
3. Equipo de ventas sólido y dinámico.	3. Alta rivalidad entre empresas; por lo que se pueden perder clientes fácilmente.
4. Excelente servicio y atención al cliente.	4. Amenaza de nuevos entrantes alta; por lo que podrían aparecer nuevos competidores y abarcar a clientes actuales o potenciales de la empresa.
	5. Desarrollo de sustitutos alto, por lo que existe el riesgo de que se desarrollen sustitutos y los clientes reemplacen los productos ofrecidos por la empresa por estos.

Figura 8.14: Ejemplo análisis de fortalezas y amenazas.
(Fuente: Elaboración propia.)

El objetivo de estas estrategias, es usar fortalezas internas para evitar y reducir el impacto de las amenazas externas.

De esta forma, las fortalezas 2 y 4, ayudan a evitar y reducir el impacto de las amenaza 3 y 4; generando la siguiente estrategia: **con una entrega de productos de manera eficiente y pedidos sin retrasos, junto con un excelente servicio y atención al cliente se puede reducir y evitar la pérdida de clientes por la alta rivalidad entre empresas y la alta amenaza de nuevos competidores.**

Compatible con el objetivo estratégico de aumentar las ventas y la disminución de costos por pérdidas de productos mediante la planificación de pedidos.

También, la fortaleza 1 es compatible con la amenaza 5; ya que **con un proceso de producción de productos probado y perfeccionado se evita que el desarrollo de productos sustitutos pueda provocar que los clientes reemplacen los productos ofrecidos por estos.** Compatible con el objetivo estratégico de aumentar las ventas.

Ejemplo modelo de negocios Canvas

El modelo de negocios se debe realizar contestando las preguntas presentadas en el modelo; plasmando todas las medidas que se van a llevar a cabo y la estrategia del negocio como si ya fueran parte de la empresa, para que ayude y guie en el cumplimiento de objetivos.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
* Proveedores de materias primas para la elaboración de los productos * Proveedores de maquinaria y artículos de pastelería y panadería * Arrendatario del local * Plataformas de redes sociales * Plataforma "Pedidos Ya"	* Creación de recetas * Adquisición de materias primas * Elaboración de productos * Mantener stock de materias primas y productos * Mantención de maquinaria y del local en general * Procesar pedidos * Abastecer demanda	Elaborar y ofrecer productos de pastelería y panadería artesanales y frescos cada día, con ingredientes de alta calidad y rectas probadas y perfeccionadas; con un excelente y cercano servicio al cliente.	Nos comunicamos directamente mediante la tienda, las redes sociales y la página web con nuestros clientes; de manera cercana, entablando una relación dinámica y de confianza.	* Habitantes de la comuna de Buin de 15 a 60 años; que consuman productos de pastelería y panadería; y que prefieran productos de alta calidad, frescos y artesanales. * Dueños de almacenes de barrio y cafeterías en la comuna de Buin, que comercializan productos de pastelería y panadería de alta calidad.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	* Materias primas * Maquinaria * Artículos y materiales de pastelería * Personal experto en pastelería		* Punto de venta (local) * Canal online mediante "Pedidos Ya"	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESO	
* Adquisición de materias primas y materiales de pastelería y panadería * Proceso de elaboración de los productos * Costes administrativos * Publicidad * Matención * Arriendo			Venta de los productos de pastelería y panadería.	

Figura 8.15: Ejemplo modelo de negocios Canvas.
(Fuente: Elaboración propia.)

Ejecución

La ejecución, según el modelo, consta de 3 pasos:

1. *Informar el modelo estratégico que se está llevando a cabo; presentando la formalización de cargos y responsabilidades (en caso de que se haya llevado a cabo), explicando cómo se realizó y las ventajas de esta decisión; para luego, comunicar los objetivos estratégicos que la empresa quiere alcanzar, cada implicancia, sus responsables y los motivos de estas decisiones. Asimismo, se debe aclarar que es trabajo de toda la organización apoyar el cumplimiento de estos.*

(Para este primer paso se debe presentar el organigrama, la tabla de cargos y responsabilidades, y la tabla de los objetivos estratégicos)

María, reunió a todo el equipo de trabajo que conforma la empresa y dijo: “Compañeros, a finales de este año 2020 se ha llevado a cabo un modelo estratégico; que, primeramente, consiste en formalizar aspectos organizacionales de la empresa, en que cada uno tendrá un cargo y responsabilidades definidas; para que podamos realizar de mejor manera nuestro trabajo y poder enfocarnos en nuestros deberes y actividades. De esta manera, estos son los nuevos cargos y responsabilidades de cada cual, que se han moldeado según las tareas que realizan cada día y en lo que son mejores (se dio a conocer el organigrama de la empresa y la tabla con la formalización de cargos y responsabilidades).

Este modelo, también nos lleva a estudiar y conocer mejor nuestro entorno externo y competitivo como empresa, y a la vez evaluar nuestra situación económica al corto plazo; todo esto para poder fijar objetivos que nos hagan mejorar día a día, crecer y transformarnos en una empresa sólida. Estos objetivos guiarán el trabajo que realizaremos este año (se muestra la tabla de los objetivos estratégicos y se explica cada una de sus implicancias), los responsables serán quienes deberán llevar a cabo las medidas asociadas a cada objetivo. Estos, fueron establecidos según las necesidades que tiene nuestra empresa y las capacidades que tenemos; por lo que si todos nos comprometemos con estos objetivos estratégicos y trabajamos en conjunto para poder alcanzarlos; podremos seguir creciendo juntos y mejorando, ya que es responsabilidad de todos apoyar el cumplimiento de estos”.

2. *Explicar en que consiste el proceso circular, y todas las nuevas decisiones que se tomaron; siempre explicando el cómo y el por qué. Poner énfasis en la evaluación, control y retroalimentación.*

“Este modelo estratégico, lleva a un proceso circular, que es guiado por los objetivos estratégicos; que consiste en la creación, captura y conservación de valor. Este proceso tiene una serie de procedimientos que apoyan la toma de decisiones en cuanto a nuestros productos y procesos internos.

Como resultado de este proceso, pudimos evaluar nuestros productos y los alfajores no nos están dando buenos resultados económicos; por lo que se dejarán de producir, y a la vez las tortas no nos están dando buenos retornos con su precio de venta.

También, logramos identificar cual es nuestra estrategia de negocios frente a la competencia; siendo mejores en diferenciarnos en cuanto a la calidad y a la manera de hacer nuestros productos.

Asimismo, se tomaron decisiones en cuanto a la elaboración de un nuevo producto que son las magdalenas y su precio, modificar el precio de las tortas aumentándolo, y tener un nuevo canal de pedidos online para retiro en tienda y un nuevo canal de distribución para pedidos online a domicilio mediante la plataforma Pedidos Ya.

Por otro lado, se pudo estudiar todas las dimensiones de la empresa, visualizando nuevas estrategias a implementar; que van en apoyo a los objetivos estratégicos; las cuales son:

- Con un equipo de ventas sólido y dinámico, se podrá llegar a más clientes mediante un mejor mayor y mejor uso de las redes sociales y la publicidad a través de estas.
- Con un excelente servicio y atención al cliente, se pueden utilizar nuevas y mejores tecnologías para mejorar aún más la experiencia del cliente.
- Utilizar nuevas y mejores tecnologías para mejorar la experiencia del cliente y poder contar con más canal de distribución y un nuevo canal de atención
- Llegar a más clientes mediante un mayor y mejor uso de las redes sociales y hacer publicidad a través de estas para tener una promoción y publicidad sólida que de los resultados deseados.
- Con una entrega de productos de manera eficiente y pedidos sin retrasos, junto con un excelente servicio y atención al cliente se puede reducir y evitar la pérdida de clientes por la alta rivalidad entre empresas y la alta amenaza de nuevos competidores.
- Con un proceso de producción de productos probado y perfeccionado se evita que el desarrollo de productos sustitutos pueda provocar que los clientes reemplacen los productos ofrecidos por estos.

Además, se elaboró de un modelo de negocios que nos ayudará a comprender todas las dimensiones de nuestra empresa.

Por último, al poner en marcha todas las decisiones tomadas y los objetivos estratégicos con sus medidas y recursos; se deberá evaluar y controlar el progreso de estos para poder tomar medidas correctivas de ser necesario”.

3. *Puesta en marcha; dar comienzo al proceso estratégico, dando una fecha de inicio acorde a los objetivos estratégicos.*

“El 4 de enero de 2021, se dará inicio al proceso estratégico”.

8.9 Ejemplo Conservación de valor

Ejemplo planificación de evaluación y control

Según las necesidades y el tiempo del que se dispone, se decidió planificar las evaluaciones cada dos meses, respecto a los días hábiles (sin contar los domingos y feriados). Además, también se planificaron días específicos para las posibles medidas correctivas, de no tener progresos o presentar algún tipo de problema.

	Fecha	Responsables	Medida correctiva
Evaluación 1	01-feb-21	Gerente general y Gerentes de área	Según los resultados de la evaluación, se deben estudiar medidas correctivas en conjunto desde el 02-feb-21 hasta el 04-feb-21, para luego llevarlas a cabo desde el 05-feb-21.
Evaluación 2	05-abr-21	Gerente general y Gerentes de área	Según los resultados de la evaluación, se deben estudiar medidas correctivas en conjunto desde el 06-abr-21 hasta el 08-abr-21, para luego llevarlas a cabo desde el 09-abr-21.
Evaluación 3	01-jun-21	Gerente general y Gerentes de área	Según los resultados de la evaluación, se deben estudiar medidas correctivas en conjunto desde el 02-jun-21 hasta el 04-jun-21, para luego llevarlas a cabo desde el 05-jun-21.
Evaluación 4	02-ago-21	Gerente general y Gerentes de área	Según los resultados de la evaluación, se deben estudiar medidas correctivas en conjunto desde el 02-ago-21 hasta el 04-ago-21, para luego llevarlas a cabo desde el 05-ago-21.
Evaluación 5	01-oct-21	Gerente general y Gerentes de área	Según los resultados de la evaluación, se deben estudiar medidas correctivas en conjunto desde el 02-oct-21 hasta el 04-oct-21, para luego llevarlas a cabo desde el 05-oct-21.
Evaluación 6	02-dic-21	Gerente general y Gerentes de área	Según los resultados de la evaluación, se deben estudiar medidas correctivas en conjunto desde el 02-dic-21 hasta el 04-dic-21, para luego llevarlas a cabo desde el 06-dic-21.

Figura 8.16: Ejemplo tabla tipo para panificación de evaluación y control.
(Fuente: Elaboración propia.)

Ejemplo retroalimentación y reformulación

La empresa, realizó su primera evaluación agendada para el 1ero de febrero de 2021. María, en conjunto con el gerente de producción, gerente de ventas y gerente de mantenimiento y abastecimiento; revisaron la tabla de los objetivos.

De esta manera, para el primer objetivo de *aumentar las ventas anuales, con una meta de +\$30.000.000*; el progreso de las medidas fue:

- *Mayor presencia en las redes sociales; creando una cuenta de Instagram para la empresa (que suba dos imágenes a la semana) y potenciar la página de Facebook (con tres publicaciones semanales).*

Esta medida sí se llevó a cabo, con la nueva cuenta de Instagram creada a principios de enero, que sube a la semana dos imágenes de los productos y de la tienda; junto con la mayor utilización de la página de Facebook, con las tres publicaciones semanales de distinto contenido relacionado a la tienda, lo cual ha generado una mayor interacción con los clientes. Esto es organizado y controlado por el gerente de ventas.

- *Publicidad mediante Instagram.*

Esta medida aun no se lleva a cabo, ya que se espera tener un mayor numero de seguidores en Instagram para poder realizar publicidad pagada; por lo que se espera que el siguiente mes se realice. Organizado y controlado por el gerente de ventas.

- *Habilitar canal de distribución para pedidos a domicilio, mediante la aplicación “Pedidos Ya”.*

Esta medida sí se hizo efectiva a finales de enero; teniendo buenos resultados. Es por esto, que se espera que con la adecuada publicidad mediante Instagram y la mayor

presencia en las redes sociales, también los clientes conozcan la nueva alternativa de compra y se obtengan aún mejores resultados.

En términos numéricos, al comparar las ventas de enero 2020 y las de enero 2021, se ve una leve mejora; sin embargo, es muy pronto para poder visualizar el cumplimiento de la meta.

Asimismo, para el segundo objetivo estratégico de disminuir costos por pérdidas de productos no vendidos en el día; que no se pueden comercializar al día siguiente; con una meta de -\$5.000.000 en costos anuales por pérdidas; el progreso de las medidas fue:

- *Estudiar la demanda diaria de productos para elaborar cantidades cada día en base a su comportamiento de ventas; con la finalidad de vender los productos en casi su totalidad y así disminuir la pérdida de materias primas por productos no vendidos.*

Esta medida está en proceso, ya que se está estudiando el comportamiento de la demanda, en que se ve una clara tendencia de cuales son los días con mayor demanda y cuales con menor demanda; y se espera tener resultados más precisos para cambiar la producción diaria a finales de marzo. Organizado y controlado por el gerente de producción.

- *Planificar pedidos.*

La planificación de pedidos está en progreso y adaptación, debido al nuevo canal de distribución a domicilio; el cual ya tiene una base sólida en conjunto con la demanda diaria y se espera tener una planificación definitiva para los pedidos diarios que surjan para el nuevo canal de distribución a finales de marzo. Organizando y controlado por el gerente de producción.

En términos numéricos, aun no se tienen cambios significativos, pero se ha tenido un progreso importante en las medidas a tomar.

Es así, como en general, se ve un claro progreso en cuanto a las medidas determinadas, que se esperan generen buenos resultados acorde a los objetivos y metas propuestas; por lo que no se requieren medidas correctivas y se seguirá supervisando el progreso y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

8.10 Resultados

Al comienzo del año 2021, la evolución de la empresa, en comparación con el año 5, se muestra en la figura 8.17; con un cargo determinado del empresario Pyme como Gerente general; una estructura organizacional definida; cargos y responsabilidades formalizadas; valores, visión y misión definidas; una toma de decisiones en base a análisis y resultados; y el desarrollo de un proceso estratégico, que se espera genere una mayor rentabilidad y estabilidad en el tiempo.

	Año 6
Formalización legal y tributaria	Sí
Arriendo de local	Sí
Nº de trabajadores	10
Nivel de ventas anual	En proceso
Clasificación	Pequeña empresa
Cargo Empresario Pyme	Gerente general
Estructura organizacional	Definida
Responsabilidades de los trabajadores	Cargos y responsabilidades asociadas determinadas para cada trabajador
Valores, visión y misión	Definidos
Toma de decisiones	En base a resultados y análisis
Desarrollo de un proceso estratégico	Sí

Figura 8.17: Evolución post proceso estratégico “Deleites Buin”.
(Fuente: Elaboración propia.)

Además, María, al pasar por cada requerimiento, etapa y procedimiento del modelo; adquirió nuevas herramientas y conocimientos para la gestión del negocio, permitiéndole tener una visión más amplia de éste y tomar decisiones estratégicas que entreguen la oportunidad de encaminar a la organización al futuro deseado.

María, al llevar a cabo el proceso estratégico, comenzó su evolución de emprendedora a empresaria, absorbiendo conocimientos y haciendo propia la planificación y gestión estratégica de su empresa. Es así, como el año seis marcará el inicio de la transición de emprendedor a empresario, y a la vez dará el puntapié inicial en la formalización y consolidación de “Deleites Buin”.

Durante el año seis y siete, María, se familiarizará con los procesos, herramientas y conocimientos que le entrega el modelo; con un ensayo y error que le permitirá aprender y mejorar de manera práctica en la materia. Por ello, se esperaría con el pasar del tiempo, según la evidencia recopilada; una clarificación del panorama de la empresa y del rendimiento del equipo, la preparación para un posible crecimiento, aprender de los errores y no repetirlos, un personal más comprometido con su rol dentro de la organización, una orientación más a largo plazo (de día a día a anual), procesos basados en resultados, decisiones estratégicas, una planificación y preparación de la contingencia; que se traducen en un aumento en las ventas y la rentabilidad del negocio, una mejora en el rendimiento del equipo de trabajo y una mayor estabilidad de la empresa.

Esta evolución de María y de su empresa será constante y cíclica, siempre cambiando y buscando alcanzar los objetivos estratégicos que la organización se proponga a alcanzar.

Entonces, una vez que, María, interiorice por completo el proceso de planificación y gestión estratégica; entienda y maneje su funcionamiento, y sepa dirigirlo, moldearlo y adaptarlo a su empresa; será el momento en que su transición de emprendedor a empresario estará completa, con una empresaria capacitado para gestionar y dirigir el negocio con: un objetivo claro de maximizar los beneficios de la empresa, una toma de decisiones en base a resultados y evidencia, una aversión al riesgo media y una función clara de directivo dentro de la organización; permitiendo que María pueda ser catalogada como empresaria por sus conocimientos, competencias y habilidades para gestionar su negocio.

9. CONCLUSIONES

9.1 Conclusiones

9.1.1 Conclusiones objetivos específicos

Los términos emprendedor y empresario, no son sinónimos y sus grandes diferencias radican en la habilidad principal de cada cual, sus objetivos, la función que cumplen dentro de la organización, los fundamentos para toma de decisiones, su aversión al riesgo y los conocimientos con los que cuenta para la gestión del negocio. De esta manera, dentro del mundo empresarial, el emprendedor es quien crea una empresa y el empresario quien la dirige y gestiona.

Sin embargo, la evidencia muestra que, generalmente, quién funda la empresa pasa a dirigirla y gestionarla; teniendo un emprendedor que juega el rol de empresario. No obstante, ser emprendedor no condiciona el ser empresario, dirigir la empresa no convierte al emprendedor en empresario.

Así, considerando el perfil del emprendedor chileno, generalmente, este no está capacitado en materia de gestión empresarial; en consecuencia, el empresario Pyme no cuenta con los conocimientos y herramientas para organizar y dirigir un negocio.

Esto, trae consigo un problema importante, que radica en que la dirección de una empresa requiere de un empresario capacitado para su supervivencia, desarrollo y estabilización; sin embargo, usualmente, dentro de las Pymes quién dirige la empresa es tan sólo un emprendedor. Lo cual, explica los problemas a los que se usualmente se enfrenta el empresario Pyme, relacionados a la falta de conocimientos y competencias de planificación y gestión estratégica.

Por lo tanto, la transición de emprendedor a empresario requiere de la evolución del emprendedor en sus competencias y habilidades, y la adquisición de los conocimientos necesarios para dirigir el negocio; específicamente las herramientas relacionadas a la planificación y gestión estratégica; que, junto con entregarle un apoyo en la dirección de la empresa, cultivará el desarrollo y aprendizaje del emprendedor para consolidarse como empresario.

Por otro lado, los antecedentes de la Pyme en Chile, presentan a la pequeña y mediana empresa con una alta presencia a nivel nacional en diversos rubros y como importantes generadoras de empleo; no obstante, tienen una tasa de sobrevivencia muy baja; razón por la cual, se han posicionado como uno de los segmentos empresariales que más apoyos ha recibido, en base a leyes y programas de fomento de diversa índole.

Aun cuando, su dinámica se explica debido a su tamaño, su inestabilidad dentro del mercado y el proceso de aprendizaje en el que se encuentra. Siendo su principal problema las carencias de su gestión que provoca una burocracia interna poco establecida con áreas funcionales y cargos poco definidos, escasas herramientas de planificación y gestión con procesos intuitivos, no tener una misión y estrategia definida, desconocimiento de sistemas básicos de control, falta de visión de negocios, carencias de educación financiera y mala contabilidad; problemática explicada por la falta de capital humano y las carencias en la capacidad de gestión de su empresario Pyme. Sumado a la falta de recursos para poder financiar asesorías externas en estas materias.

Por ello, la forma más apropiada de minimizar los problemas a los que se enfrenta la Pyme y su empresario, es desarrollar la capacidad de gestión al interior de la empresa, capacitando al empresario Pyme; debido a que, es quien encaminará a la empresa al éxito o

al fracaso. Lo cual, sostiene la idea principal de lograr una transición del emprendedor a empresario, mediante el aprendizaje del proceso de planificación y gestión estratégica, para solventar los problemas ocasionados por la gestión deficiente en la Pyme.

Respecto a la planificación y gestión estratégica, su contexto dentro de la Pyme indica que mejora su desempeño, apoya su crecimiento y estabilización; lo cual se traduce en su sobrevivencia y consolidación. Sin embargo, es una temática poco abordada y entendida por la Pyme chilena; debido al nivel de complejidad de los modelos disponibles actualmente; junto con los recursos que exigen y la orientación que estos tienen. Por tanto, se hace necesario entregar las herramientas en esta materia que atiendan los requerimientos de la Pyme y de su empresario.

Por otra parte, al estudiar y analizar el proceso de planificación estratégica y los modelos disponibles de la materia; se distinguen tres etapas basadas en la formulación, implementación, evaluación y control de la estrategia; los análisis externo e interno como procedimientos fundamentales y herramientas clave dentro del proceso como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, análisis PESTEL, entre otras; con un desarrollo circular y una evolución constante; adaptándose a las necesidades que surjan del entorno en que se encuentra la empresa. De modo que, entrega los cimientos para la construcción del modelo a proponer orientado a la Pyme.

Finalmente, para la construcción del modelo, se consideró el tamaño de la Pyme en cuanto al número de empleados; su heterogeneidad; las estructuras organizacionales, generalmente, poco formales sin cargos ni responsabilidades definidos; la etapa de desarrollo en que mayormente se encuentran; la orientación al día a día (corto plazo); la informalidad de la gestión; la carencia de tiempo, recursos e información para la toma de decisiones; y las

falencias en materia financiera y contable. Lo cual, en suma, hace referencia a las falencias de su empresario Pyme, que sigue siendo un emprendedor y debe evolucionar a empresario.

De este modo, el modelo tiene una orientación al plazo de un año; que, primeramente, consta de variables de entrada que deben cumplirse para entrar al proceso para la formalización de la Pyme en aspectos básicos en la realización del modelo. Después, una serie de restricciones que ayudarán al empresario a entender su empresa y poder visualizar dónde está posicionada; conocer su entorno externo y competitivo, y su situación económica interna. Para luego, poder establecer objetivos estratégicos anuales que guiarán a la organización al futuro deseado con la posterior entrada al proceso circular estratégico de creación, captura y conservación de valor.

Asimismo, el modelo propuesto tiene herramientas modificadas para su simplificación, elementos y procedimientos creados exclusivamente en base a los estudios anteriores, análisis básicos y cálculos explicativos que no necesitan de conocimientos teóricos previos, atendiendo a las carencias del empresario Pyme y de la empresa; construido en base a las necesidades, características y recursos disponibles en la pequeña y mediana empresa chilena.

9.1.2 Conclusiones objetivo general

Los estudios y análisis de este trabajo, condujeron a una propuesta de modelo de planificación y gestión estratégica para la Pyme, que apoya la transición de emprendedor a empresario en Chile; el cual consiste en variables de entrada necesarias para la formalización de la organización; restricciones externas, competitivas e internas para poder formular

objetivos estratégicos anuales; y la creación, captura y conservación del valor en torno a los objetivos a alcanzar. El cual, responde a sus limitantes y necesidades en esta materia; considerando las características, particularidades y los recursos de la Pyme chilena.

El modelo propuesto, contribuye al proceso de aprendizaje del empresario y de su organización, y pretende entregar conocimientos y herramientas básicas dentro de la planificación y gestión estratégica de manera simplificada; generando una base teórica y práctica en materia estratégica. Con la finalidad de minimizar las falencias de la gestión del empresario Pyme, y que una vez este evolucione de emprendedor a empresario pueda dirigir la empresa a un futuro sostenible.

De este modo, los resultados esperados al implementar el modelo propuesto, según la evidencia recopilada, son: una clarificación del panorama de la empresa y del rendimiento del equipo, la preparación para un posible crecimiento, aprender de los errores y no repetirlos, un personal más comprometido con su rol dentro de la organización, una orientación más a largo plazo (de día a día a anual), procesos basados en resultados, decisiones estratégicas, una planificación y preparación de la contingencia, y un mayor control y manejo de la organización por parte del empresario; que se traducen en una mejora en el rendimiento y la rentabilidad del negocio, y una mayor estabilidad de la empresa. Siendo el primer paso para una consolidación de la empresa como tal.

Además, como resultado de un ensayo y error por parte del empresario Pyme al desarrollar el modelo propuesto; llegará un momento en que interiorizará por completo el proceso de planificación y gestión estratégica, entenderá y manejará su funcionamiento, y sabrá dirigirlo, moldearlo y adaptarlo a su empresa. El empresario, tendrá una visión más amplia del negocio y será capaz de tomar decisiones estratégicas que entreguen la

oportunidad de encaminar a la organización al futuro deseado; habiendo adquirido los conocimientos y las herramientas necesarias para gestionar su empresa; completando su transición de emprendedor a empresario. En este punto, estará capacitado para gestionar y dirigir el negocio con: un objetivo claro de maximizar los beneficios de la empresa, una toma de decisiones en base a resultados y evidencia, una aversión al riesgo media y una función clara de directivo dentro de la organización.

9.2 Limitaciones

Al ser una propuesta de modelo de planificación y gestión estratégica dirigida al empresario Pyme y construida en base a los antecedentes de las pequeñas y medianas empresas chilenas; presenta una generalidad que le da un alcance restringido al abarcar dimensiones básicas de estas empresas; además, probablemente, no responderá a todas las particularidades que cada Pyme y empresario puedan presentar.

9.3 Recomendaciones y estudios a futuro

A partir de la presente memoria puede plantearse una serie de estudios a futuro, destacando:

- Dimensiones y particularidades que deberían tener los modelos de planificación y gestión estratégica dirigidas a las Pymes, dependiendo de su sector económico o características específicas.
- Diferencias y similitudes en la evolución de los procesos de planificación y gestión estratégica entre pequeñas y medianas empresas.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Sastre, R. (2013). LA MOTIVACIÓN EMPRENDEDORA Y LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN CON EL ÉXITO DEL EMPRENDIMIENTO. *Ciencias administrativas*, (1), 1-10.
- Gonzáles, N. (1 de mayo de 2017). *¿Cómo funciona la Planificación Estratégica para las pequeñas empresas?* . Obtenido de Magenta Innovación Gerencial : <https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2019). *Boletín ELE-5: Principales resultados*.
- La Tercera. (2019). *El agua de las empresas: cada día se crean 365 pymes en Chile*. Obtenido de Pienza Digital : <https://laboratorio.latercera.com/laboratorio/noticia/auge-la-microempresa-dia-se-crean-365-pymes-chile/831949/>
- Ricaurte, M. (2018). *Pymes: ¿las grandes empleadoras?* Obtenido de Diario Financiero: <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/pymes-las-grandes-empleadoras/2018-07-20/191617.html>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2016). *Dinámica Empresarial: Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile*.
- Universidad del Desarrollo. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme*.
- Girardi, D. (2019). *El futuro de las pymes tras el estallido social* . Obtenido de Noticias Unab : <https://noticias.unab.cl/economia-y-derecho/el-futuro-de-las-pymes-tras-el-estallido-social/>
- Placencia, F. (2020). *COVID-19: proyectan 100 mil pymes en quiebra y 1 millón de personas desempleadas* . Obtenido de Diario Concepción : <https://noticias.unab.cl/economia-y-derecho/el-futuro-de-las-pymes-tras-el-estallido-social/>
- Escuela de Administración UC. (2018). *Webinar de Planificación Estratégica para Pymes suscito gran interés entre Empresarios*. Obtenido de PYME UC: <https://escueladeadministracion.uc.cl/webinar-de-planificacion-estrategica-para-pymes-suscito-gran-interes-entre-empresarios/>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. Cengage Learning.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- David, F., & David, F. (2016). *Administración Estratégica*. Pearson.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

- Jaramillo, E. (2009). *Análisis PEST(EL)*. Escuela de Alta Dirección y Administración.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*.
- Cabrera, A., delaCuadra, S., Galetovic, A., & Sanhueza, R. (2009). *Las Pyme: Quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas*.
- Freeman, E., Harrison, J., & Wicks, A. (2007). *Maning for Stakeholders*. Caravan.
- Torres, Z. (2014). *Aministración Estratégica*. Gurpo Editorial Patria.
- Océano Grupo Editorial. (1999). *Diccionario de la Lengua Española*. Océano.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2019). *Boletín ELE-5: Empleo*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2019). *Boletín: Tecnologías de la información y comunicación en las empresas e Investigación y Desarrollo*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). *Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde 2005 a 2012*.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2019). *Boletín ELE-5: Relación de las empresas con su entorno productivo* .
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2014). *Dinámica Empresarial: Brechas regionales y secotriales de las pymes en chile (2005-2012)* .
- Banco Central de Chile. (2014). *Demografía de Empresas en Chile* .
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Barnes, D. (2001). *Understanding Bussines: Processes*. Routledge.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2014). Balance Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*.
- Kaplan, R., & Norton , D. (2000). *Cuadro de Mando integral*. Harvard Business School Press.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2016). *Dinámica Empresarial*.
- Alvarez, R., & Crespi, G. (2001). La importancia relativa de las pequeñas y medianas empresas: una análisis de sus determinantes en la industria manufacturera. *Cuadernos de Economía*.
- Katsioloudes, M. (2006). *Strategic Management*. Burlington.

- Herter, G. (1995). *Business planning boosts your chances*. Accounting Technology.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2017). *Informe de Resultados: Empresas en Chile*.
- Quejada, R., & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Escuela de Administración de Negocios*.
- Organiza tu Pyme. (2020). *La estructura organizativa en las pymes: ¿por qué y cómo definirla?* .
Obtenido de Organiza tu Pyme: <https://organizatupyme.com/la-estructura-organizativa-en-las-pymes-por-que-y-como-definirla/>
- Jordano, J. (2006). *Evolución del Emprendedor, al Empresario, a la Empresa*.
- Bucardo, A., Saavedra, M., & Camarena, M. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*.
- Aguilar, S., & Ocampo , L. (2018). *De emprendedor a empresario: Haga que su negocio ¡sea negocio!* Patria Educación.
- Polo, D. (2019). *7 problemas típicos del empresario pyme*. Obtenido de Gestionar Fácil:
<https://www.gestionar-facil.com/empresario-pyme/>
- Ministerio de Hacienda. (2020). *Decreto Ley 3472*. Obtenido de Ley de Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=7134>
- Ministerio de Hacienda. (2020). *Ley 21229*. Obtenido de Ley de Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1144600&idParte=&idVersion=>
- Ministerio de Hacienda. (2020). *Ley 20170*. Obtenido de Ley de Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=258492>
- Ministerio de Hacienda. (2020). *Ley 20323*. Obtenido de Ley de Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=286339>
- Ministerio de Hacienda. (2020). *Ley 20494*. Obtenido de Ley de Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1022392>
- Ministerio de Hacienda. (2020). *Ley 21131*. Obtenido de Ley de Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1127890>
- Ministerio de Hacienda. (2020). *Ley 21207*. Obtenido de Ley de Chile:
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1141349>
- Guerrero, M., & Serey, T. (2019). *GEM: Reporte Nacional de Chile 2019*. Universidad del Desarrollo.
- Crónica Digital. (2020). *Advierten que más de 200 mil pymes van hacia la quiebra en Chile* .
Obtenido de Crónica Digital : <https://www.cronicadigital.cl/2020/06/29/avertien-que-mas-de-200-mil-pymes-van-a-la-quiebra/>
- Herrera, M. (2013). *Análisis de la problemática de sustentabilidad de las pymes chilenas* .
Universidad del Bío-Bío .

- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev.Investig.Desarro.Innov.*
- Céspedes, W. (2013). De emprendedor a empresario. *Ciencia Empresarial*.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2006). *Adminstración estratégica*.
- Santillana, D. (2018). *De emprendedor a empresario*. Obtenido de Business Coaching Firm: <https://www.business-coach.mx/blog/de-emprendedor-a-empresario>
- Diban, M., & Riquelme, O. (2015). *Identificación y análisis de las principales problemáticas de las Mipymes en Chile*. Universidad de Chile .
- Hernández, V., Kido, J., Pérez, P., & Rodríguez, N. (2019). Definicion del Kpi Porcentaje de sacos con defecto y Takt Time. *Revista de Operaciones Tecnológicas*.
- Hitt, M., Ireland , D., & Hoskisson , R. (2015). *Administración estratégica* (Vol. 11). Cengage Learning.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling , M. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos* (Vol. 12). Cengage Learning.
- Aravena, I. (2016). *Metodología de gestión estratégica a mediano y largo plazo para pequeñas y medianas empresas del sector construcción*. Universidad de Chile.
- Valencia, G., & Alfonso, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*.
- Müller, J. (2019). Herramientas de Control de Gestión en Pequeñas y Medianas Empresas en Chile. *CAPIC Revie* .
- Welsh, J., & White, J. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*.
- Taborda, M., Nova, L., & Bohórquez, I. (2018). *Importancia de las Pymes para el desarrollo económico de Chile en el siglo XXI*. Escuela de Negocios, Gestión y Sostenibilidad.
- López, C., Puertas, M., & Castaño, H. (2011). *Administración del capital de trabajo neto operativo en medianas y grandes empresas de confección de pereira y dosquebradas*. Universidad Católica de Pereira.
- García, J., Galarza, S., & Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*.

11. ANEXOS

Anexo A: Encuesta Empresario Pyme en Chile 2020

La encuesta realizada para este trabajo se diseñó en Google Forms, y consistió en una serie de preguntas dirigidas a quién lidera la gestión de la empresa (el empresario Pyme, según lo definido en el documento).

Este formulario se aplicó a todas las Pymes incluidas en una base de datos facilitada por la asociación PYME25; llegando a un total de 131 empresarios Pyme.

Los temas, preguntas y resultados se detallan a continuación:

Datos Pyme

1. Escriba el nombre de la empresa

(respetando acuerdo de confidencialidad no se detalla las empresas que participaron en este estudio)

2. Indique los años de antigüedad de la empresa

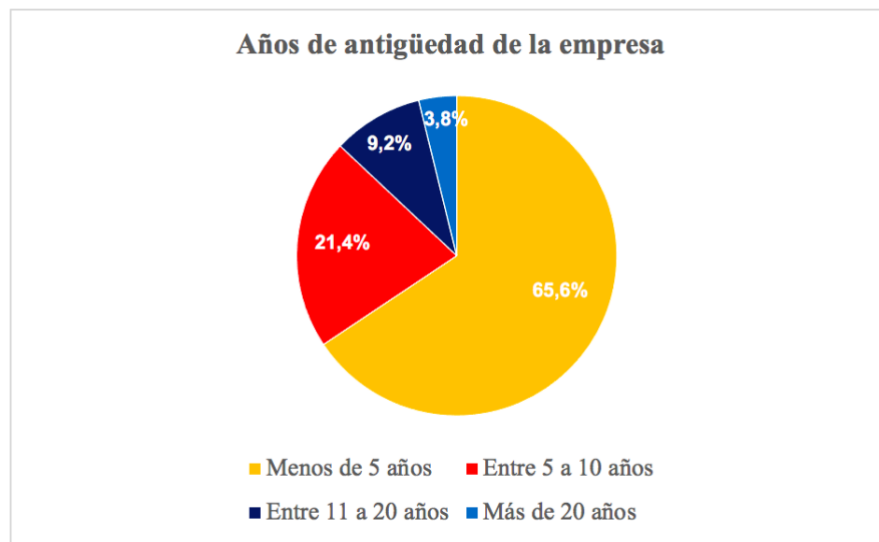


Figura 11.1: Análisis resultados encuesta: años de antigüedad de la empresa.
(Fuente: Elaboración propia.)

Datos del empresario

1. ¿Cuál es su oficio y/o profesión?

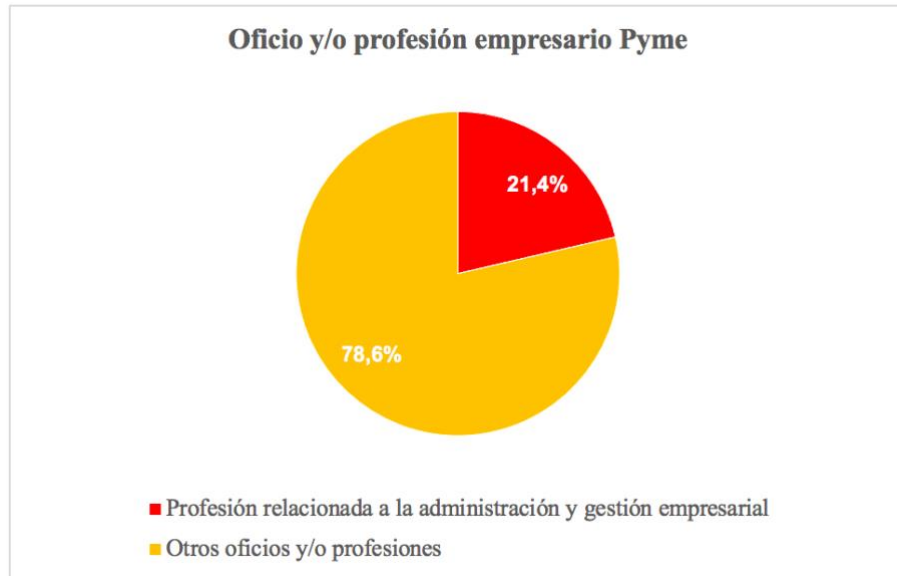


Figura 11.2: Análisis resultados encuesta: oficio y/o profesión empresario Pyme.
(Fuente: Elaboración propia.)

2. ¿Maneja conceptos de planificación y gestión estratégica?

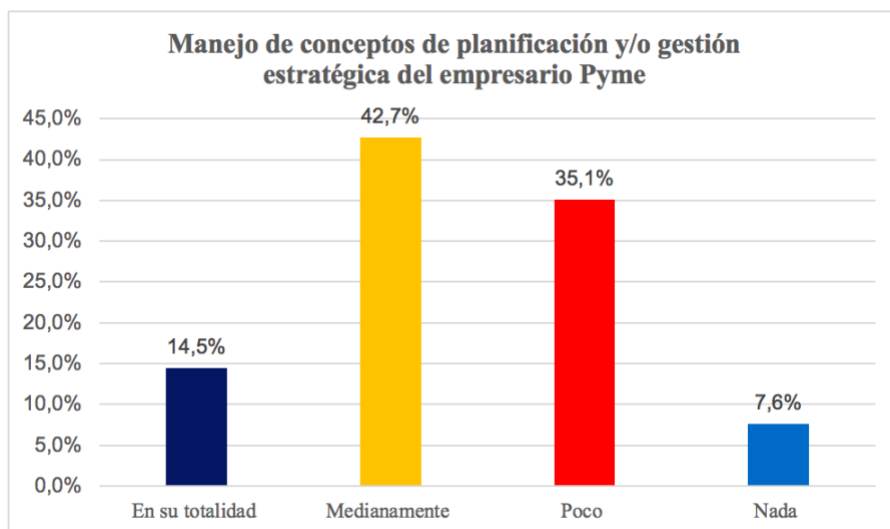


Figura 11.3: Análisis resultados encuesta: Manejo de conceptos de planificación y/o gestión estratégica del empresario Pyme.
(Fuente: Elaboración propia.)

3. ¿Usted formó parte de la fundación de la empresa?

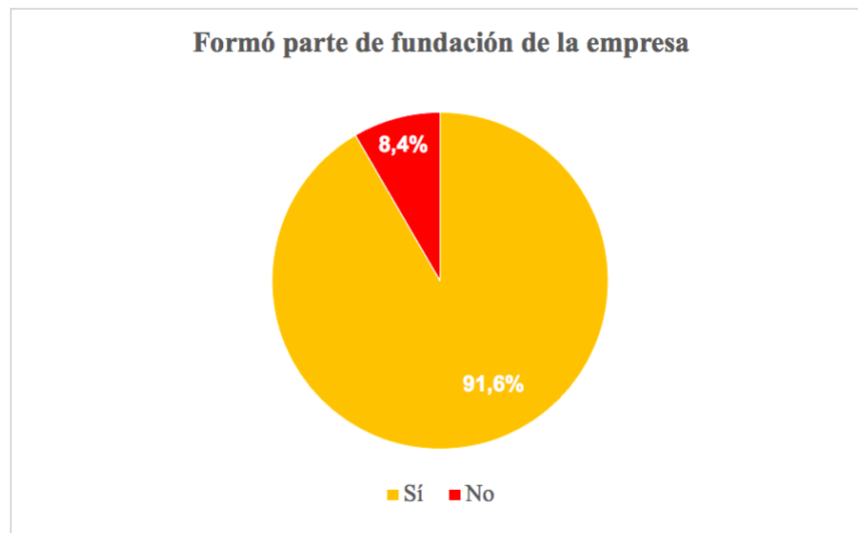


Figura 11.4: Análisis resultados encuesta: participación del empresario Pyme en la fundación de la empresa.
(Fuente: Elaboración propia.)

4. Actualmente, ¿es usted propietario (total o parcial) de la empresa?



Figura 11.5: Análisis resultados encuesta: empresario Pyme propietario total o parcial de la empresa.
(Fuente: Elaboración propia.)

5. ¿Qué cargo ocupa usted en la empresa?

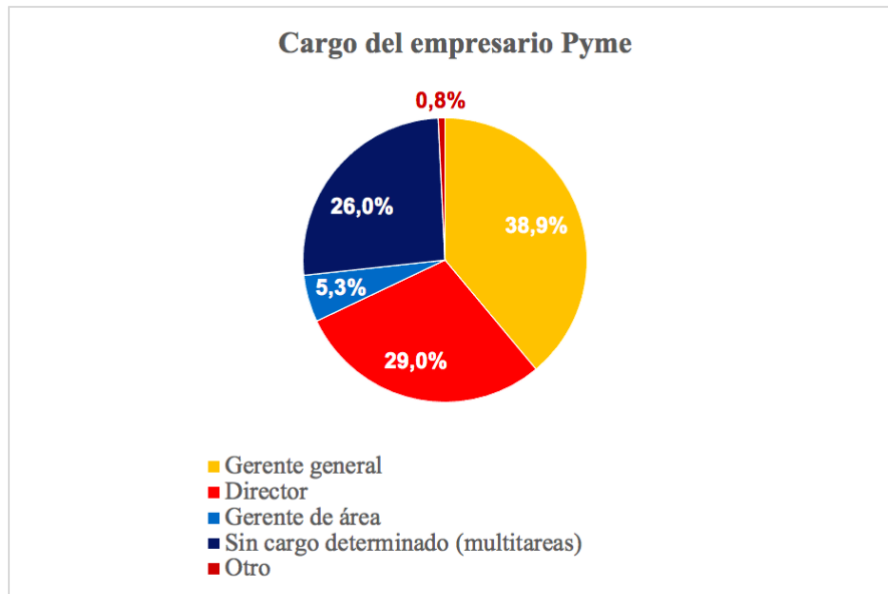


Figura 11.6: Análisis resultados encuesta: cargo del empresario Pyme.
(Fuente: Elaboración propia.)

Análisis adicional:

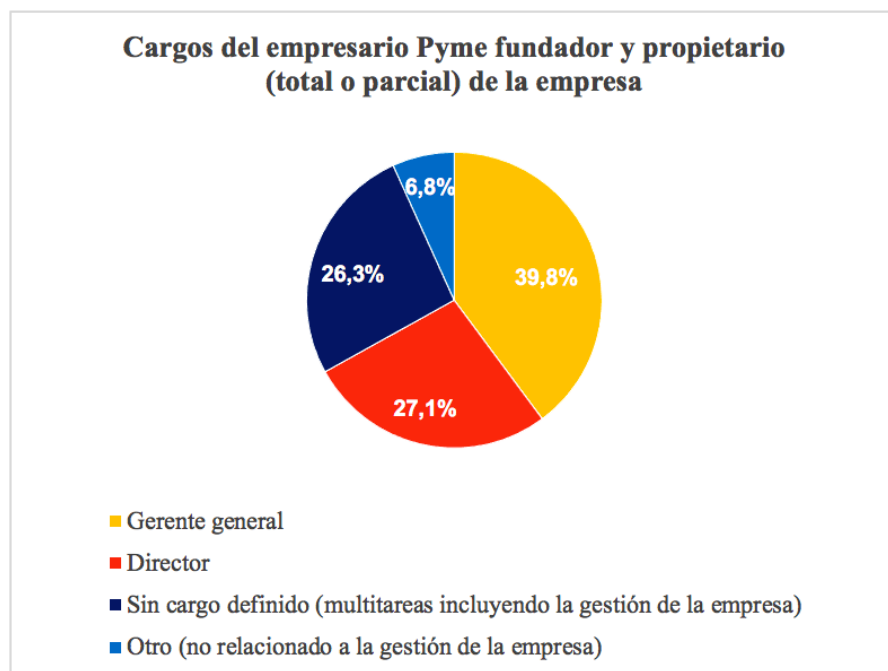


Figura 11.7: Análisis resultados encuesta: cargo del empresario Pyme fundador y propietario.
(Fuente: Elaboración propia.)

Preguntas para reflexionar

1. ¿Se definiría a sí mismo como “emprendedor”?

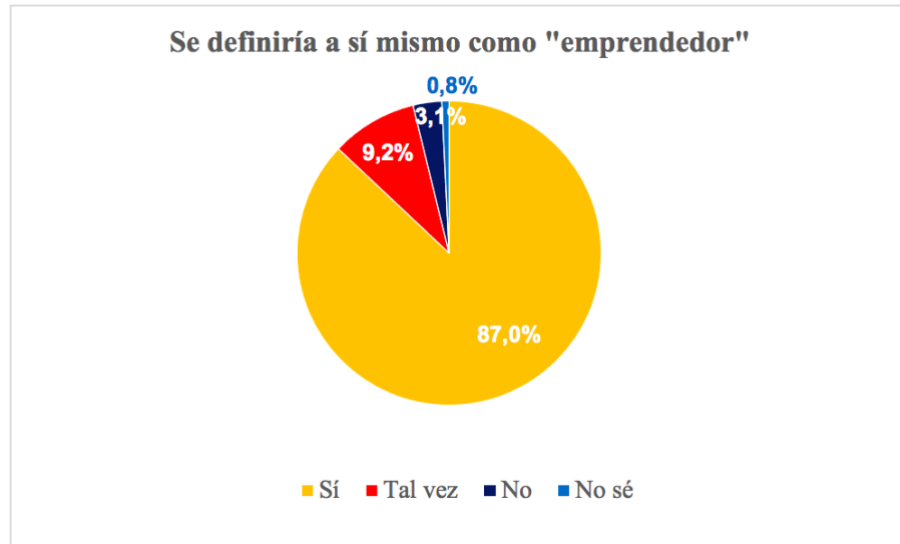


Figura 11.8: Análisis resultados encuesta: se definiría a sí mismo como “emprendedor”.
(Fuente: Elaboración propia.)

2. ¿Se definiría a sí mismo como “empresario”?

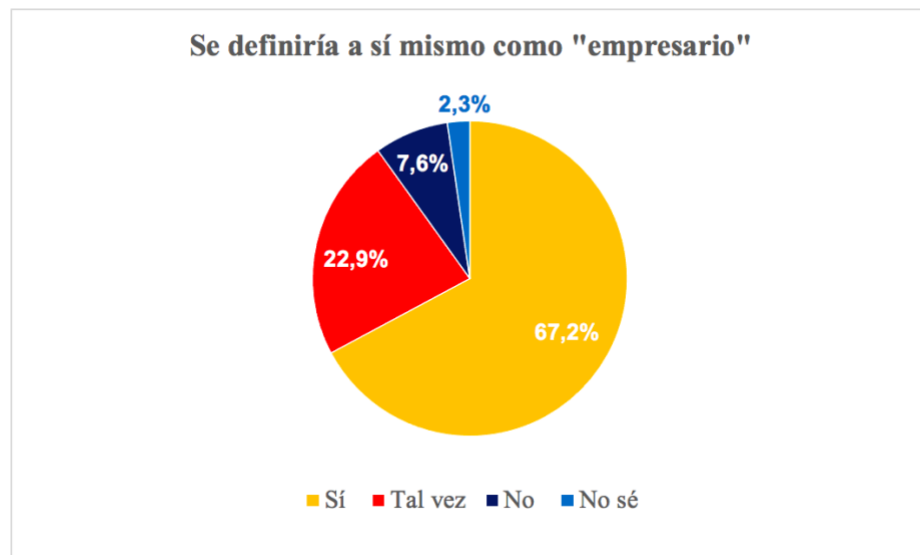


Figura 11.9: Análisis resultados encuesta: se definiría a sí mismo como “empresario”.
(Fuente: Elaboración propia.)

3. ¿Se definiría a sí mismo como “gestor”?



Figura 11.10: Análisis resultados encuesta: Se definiría a sí mismo como “gestor”.
(Fuente: Elaboración propia.)

Pregunta final

1. ¿La empresa tiene acceso a la comprensión y profundización de los modelos de planificación y/o gestión estratégica que hay disponibles actualmente?

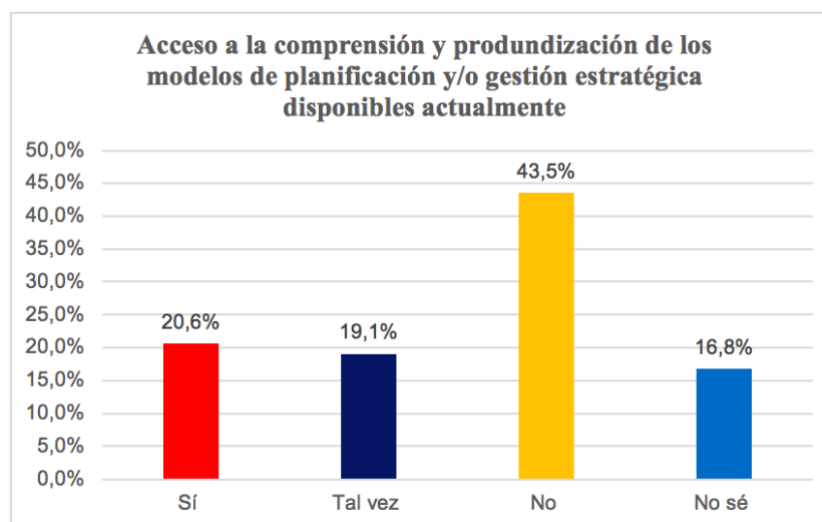


Figura 11.11: Análisis resultados encuesta: Acceso a la comprensión y profundización de los modelos de planificación y/o gestión estratégica disponibles actualmente.
(Fuente: Elaboración propia.)

Anexo B: Normativas especiales

- Ley N° 20.416 (Estatuto Pyme)

En enero de 2010 se promulgó la Ley 20.416 que fija normas especiales para las Empresas de Menor Tamaño (EMT), conocida también como Estatuto Pyme, con el objetivo de facilitar el desenvolvimiento de éstas, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo. En definitiva, dicho estatuto, se entendió entonces como el conjunto de normas, generales o especiales, que tomando en consideración su tamaño, regulasen la actividad empresarial durante su ciclo de vida, con el objeto de permitir su participación en el mercado, en igualdad de condiciones (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo , 2014).

- Decreto ley N° 3.472

Publicado el 25 de agosto de 1980, el Ministerio de hacienda crea fondo de garantía para pequeños y medianos empresarios, destinado a garantizar los créditos, las operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento (Ministerio de Hacienda, 2020).

Cabe mencionar que para el año 2020, la ley N° 21.229, modifica este decreto en el sentido de flexibilizar temporalmente los requisitos exigidos para el uso del Fondo de Garantía para Pequeños y Medianos Empresarios (FOGAPE), hasta el 30 de abril del año 2021. Esta ley es parte del Plan Económico de Emergencia con el que se busca mitigar los efectos del descenso en la actividad económica producto de la pandemia ocasionada por el Coronavirus (COVID-19) (Ministerio de Hacienda , 2020).

- Ley N° 20.170

Publicada el 21 de febrero de 2007, establece régimen simplificado para la determinación del impuesto a la renta de los pequeños contribuyentes (Ministerio de Hacienda , 2020).

- Ley N° 20.323

Publicada el 16 de enero de 2009, modifica la ley N° 19.983 con el objeto de facilitar la factorización de facturas por pequeños y medianos empresarios (Ministerio de Hacienda , 2020).

- Ley N° 20.494

Publicada el 27 de enero de 2011, agiliza trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas. Introduce modificaciones a distintos cuerpos legales con el objeto de agilizar los trámites que las nuevas empresas deben realizar para dar inicio a sus actividades (Ministerio de Hacienda , 2020).

- Ley N° 21.131

Publicada el 16 de enero de 2019, establece pago a treinta días. Incorpora modificaciones a diversas normas legales con el objeto de promover el pronto pago de las deudas contraídas con pequeñas y microempresas cuando efectúan las ventas de un producto o prestación de servicios (Ministerio de Hacienda , 2020).

- Ley N° 21.207

Contempla diversas medidas tributarias y financieras destinadas a apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas. Publicada en el Diario Oficial el 20 de enero de 2020, como resultado de la crisis que viven las micro, pequeñas y medianas empresas desde octubre de 2019 (Ministerio de Hacienda , 2020).

Anexo C: Herramientas Clave

Análisis PESTEL

El análisis PEST o PESTEL consiste en el análisis de algunos factores del entorno macro donde opera el negocio. Este análisis ha demostrado ser una herramienta muy útil para estudiar los factores de los que dependen el crecimiento o el declive de los mercados, y ofrece valiosa información para el posicionamiento, el potencial y el rumbo a adoptar por los negocios. El análisis PEST del entorno macro es una herramienta muy útil, tanto para grandes empresas como para micro o pequeñas empresas porque facilita el conocimiento de importantes factores del entorno relevantes para la planificación estratégica, que de otra forma podrían pasar desapercibidos para la empresa (Jaramillo, 2009).

Por consiguiente, se propone una lista de factores PESTEL, y su análisis como ejemplificación, capturados en la figura 11.12.

P FACTORES POLÍTICOS - Reglamentaciones - Órganos legislativos - Políticas gubernamentales aplicables - Tendencias electorales - Existencia de ayudas o subvenciones aplicables	E FACTORES ECONÓMICOS - Situación de la economía - Impuestos y política fiscal - Tendencias en los mercados - Nivel de liquidez de los consumidores - Impacto del nivel de desempleo de los mercados	S FACTORES SOCIALES - Cambio y tendencias en el estilo de vida - Demografía en el país - Modelos de comportamiento - Patrones de compra/ consumo - Inmigración/ emigración
T FACTORES TECNOLÓGICOS - Tecnológicas aplicables - Obsolescencia tecnológica - Desarrollos tecnológicos relevantes - Herramientas de colaboración y redes sociales	E FACTORES ECOLÓGICOS - Regulaciones medioambientales - Impacto de aspectos ecológicos en los consumidores - Concepto de valor medioambiental en los consumidores - Cultura empresarial ecológica del país	L FACTORES LEGALES - Legislación nacional - Órganos de regulación - Legislación laboral aplicable - Leyes de protección a los consumidores - Regulaciones específicas aplicables

Figura 11.12: Ejemplo de factores del análisis PESTEL.
(Fuente: Elaboración propia basado en “Análisis PEST(EL)”, Elkin Jaramillo, 2009.)

Para realizar este estudio, es necesario formularse las preguntas y encontrar las respuestas ligadas al análisis de estos factores. Las consideraciones anteriormente mencionadas, se han de adaptar o modificar a cada situación en particular, a la experiencia de la persona que realiza el análisis, al conocimiento que se pueda tener del entorno y finalmente, al propósito que se tenga para realizar el análisis (Jaramillo, 2009).

Análisis Competitivo: El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varia en gran medida en función de las industrias, siendo mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad de una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras

Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas competidoras tiende a aumentar conforme el número de competidores aumenta, conforme similitud entre rivales y conforme la reducción de precios se vuelve común. Además, esta también aumenta cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, los costos fijos son elevados, los productos son perecederos, empresas rivales de diversos orígenes y estrategias, así como fusiones y adquisiciones comunes dentro de la industria.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

Las barreras de ingreso a la industria son: la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

Por lo que el estratega debe identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar de ser necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los competidores cambien un producto sustituto.

Las presiones competitivas surgen de los productos sustitutos, aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce.

La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como los planes que tiene las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores,

cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.

5. Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, cuando los productos que se adquieren con estándar o poco diferenciados, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

(David, 2003).

“Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (Porter, 2008).



Figura 11.13: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

(Fuente: Elaboración propia basado en “Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia”, Michael Porter, 2008.)

Cadena de Valor

Una manera sistemática de examinar las actividades que una empresa realiza y como estas interactúan es necesario para analizar las fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor es una herramienta básica, que desagrega una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes para comprender el comportamiento de costos, y las potenciales y existentes fuentes de diferenciación (Barnes, 2001).

Así, la cadena de valor permite analizar el desempeño de una empresa estructurándola en virtud de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Alonso (2008), describe las actividades primarias de la siguiente manera:

- Logística de entrada: Recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos.
- Procesos: Transformación de materias primas, materiales e insumos en el producto final.
- Logística de salida: Depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.
- Marketing y ventas: Actividades de impulsión, publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales.
- Servicio postventa: Asistencia técnica, mantenimiento, garantías.

Asimismo, define las actividades de apoyo, como aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en toda su potencialidad. Estas son:

- Infraestructura de la empresa: Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones.

- Administración de Recursos Humanos: Incorporación de talentos, capacitación, motivación, compensaciones.
- Desarrollo de tecnología: Diseño de productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado, gestión de tecnología.
- Compras y abastecimiento: Adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

Entonces, en el marco de la planeación estratégica, según sean las intenciones de posicionamiento para la empresa, será la organización que debemos contemplar en la cadena de valor, de modo tal de materializar una apropiada conversión que propicie el cumplimiento de los objetivos que se persigan y que permita aventajar a nuestra competencia en lo que respecta a la propuesta de valor que entregamos a nuestro público objetivo (Alonso, 2008).



Figura 11.14: Cadena de Valor.

(Fuente: Elaboración propia basado en “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”, Gustavo Alonso, 2008.)

Matriz y Estrategias FODA

David (2016), define la matriz Fortalezas – Debilidades – Oportunidades – Amenazas (FODA), como una importante herramienta de integración, que apoya el desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.

- Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

El objetivo de las estrategias DO es reducir las debilidades internas tomando ventaja de las oportunidades externas.

- Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

Estrategias FA usan las fortalezas de la empresa para evitar y reducir el impacto de las amenazas externas.

- Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Las estrategias deben ser expresadas en términos cuantitativos. Además, al momento de emparejar cada factor, se debe llevar a cabo con un criterio racional, en que al momento de integrar ambos factores estos hagan sentido juntos y logren generar una estrategia deseable.

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA

Figura 11.15: Matriz FODA.
(Fuente: Elaboración propia.)

Modelo Canvas

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder, 2010).

Osterwalder, define estos nueve módulos de la siguiente manera:

1. Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, que atiende a uno o varios segmentos de mercado.

Responde a: ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

2. Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

Responde a: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3. Canales

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Esta llega a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Responde a: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4. Relaciones con clientes

El módulo describe los diferentes tipos de relaciones que una empresa establece y mantiene con los clientes, de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

Responde a: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

5. Fuentes de Ingresos

El presente módulo, hace referencia al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Responde a: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

6. Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.

Responde a: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

7. Actividades clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Responde a: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

8. Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Debido a que algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

Responde a: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

9. Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

Responde a: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Estos nueve módulos forman la base para el lienzo del modelo de negocios, más comúnmente llamado Canvas.

Estrategias genéricas de Michael Porter

Según Porter, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Denomina a estas bases estrategias genéricas (David, 2003).

David (2003), resume las tres estrategias de Porter de la siguiente manera:

1. Estrategias de liderazgo en costos

El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio.

2. Estrategias de diferenciación

La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio.

3. Estrategias de enfoque

El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado, puede ser definida como una subdivisión del mercado en distintos segmentos de clientes acorde a sus necesidades y hábitos de compra. Esta hace coincidir la oferta y la demanda, lo cual permite que las fábricas produzcan niveles deseables sin turnos adicionales, horas extras, ni subcontrataciones, y minimiza el número y la gravedad de los desabastecimientos. También, permite que una empresa opere con recursos limitados porque no se requieren producción masiva, distribución y publicidad masivas. La segmentación del mercado permite que una empresa pequeña compita con éxito con una empresa grande maximizando las ganancias por unidad y las ventas por segmento; afectando las decisiones de segmentación del mercado afectan directamente las variables de la mezcla de marketing: producto, lugar, promoción y precio (David & David, 2016).

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (BSC de aquí en adelante) es una herramienta de gestión estratégica, que fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business

School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90 y ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones a lo largo de estos años (Sánchez, Vélez, & Araújo, 2014).

El BSC, traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Este incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro (Kaplan & Norton , 2000).

Según Kaplan y Norton (2000), las perspectivas se definen como se muestra a continuación:

1. Perspectiva financiera

El BSC retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad.

2. Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del BSC, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la

empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

3. Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Las medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Incorporando objetivos y medidas para el ciclo de innovación de largo plazo, así como para el ciclo de operaciones de corto plazo.

4. Perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del BSC, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.