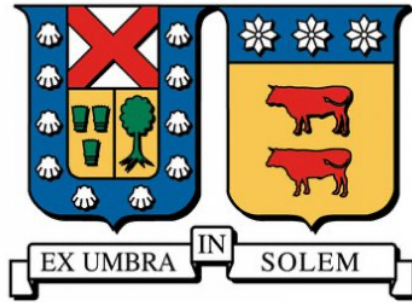




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DE VENTA
MAYORISTA DE DETERGENTES Y ARTÍCULOS DE ASEO “ALL CLEAN”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CARLOS IGNACIO AGUILERA MUÑOZ

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA OYANEDER

SANTIAGO, ENERO 2021

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo está dedicado por sobre todo a mis padres, mi hermana y mis padrinos, quienes me han criado y formado como individuo, guiándome en la vida siempre con la mejor de las intenciones, dándome la posibilidad de educarme y trabajar, brindándome valores que hoy en día me definen como persona y profesional, como así a toda mi familia por ser el pilar fundamental en mi vida y brindarme un apoyo incondicional.

Dar gracias a mis amigos de la vida y de la universidad, por estar siempre presentes en mis procesos y nunca negarme su ayuda, sincera amistad y la gran confianza que pudimos formar mutuamente.

De igual manera dedico este trabajo a mis sobrinos, Antonia y Martín, y mi prima Valentina, que si yo pude ellos también lo harán. Son personas muy lindas y especiales para mí, espero ser un ejemplo para ustedes y logren todo lo que se propongan en la vida.

RESUMEN EJECUTIVO

Una parte importante de los insumos mensuales de un hogar sin lugar a duda son los artículos de limpieza y cuidado personal, sumado a esto, la aparición del bullado COVID-19 y las múltiples medidas de desinfección, es que los consumidores chilenos cambiaron hábitos de consumo en la industria de la limpieza saliendo a la búsqueda de mejores precios sin renunciar a la calidad de sus productos. Desde ahí, juegan un rol fundamental las distribuidoras, comercializadoras y pequeños negocios dedicados a la limpieza del hogar y aseo personal.

Esta investigación se enfocó particularmente en una comercializadora con sistema de venta detallista y mayorista llamada All Clean, ubicada en la comuna de Pudahuel en Santiago de Chile. Esta empresa PYME, comenzó a operar entre agosto y septiembre del año 2019 desde la motivación de dos emprendedoras que a pesar de tener conocimiento en la industria y en levantamiento de empresas, dispensan de cimientos organizacionales y elementos estratégicos que impiden la implantación de una estrategia de ventas y por ende de un cuadro de mando integral.

Uno de los mayores desafíos que ha presentado la empresa es el reconocimiento popular y el posicionamiento en el mercado geográficamente próximo a sus instalaciones, perjudicando el potencial de venta que posee la empresa, pues se caracteriza por una buena atención, bajos precios y sobre todo el método de venta al por mayor.

Es por todo lo anterior que tras la necesidad de levantar el negocio e impulsar las ventas, es que se formularon, formalizaron y dispusieron a favor de la empresa todos los elementos necesarios para la confección del cuadro de mando integral, otorgando así cimientos por escrito y una guía estratégica modificable según su avance.

Palabras clave: estrategia, cuadro de mando integral, cimientos organizacionales.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	8
2.	OBJETIVOS.....	11
2.1.	Objetivo General.....	11
2.2.	Objetivos Específicos	11
3.	MARCO TEÓRICO	12
3.1.	Cultura organizacional.....	12
3.1.1.	Estructura organizacional	13
3.2.	Competitividad estratégica	14
3.3.	Recursos estratégicos.....	15
3.3.1.	Misión y Visión	16
3.3.2.	Valores y Objetivos	17
3.4.	Modelos de planificación estratégica	18
3.5.	Análisis estratégico.....	22
3.5.1.	Análisis del entorno externo	23
3.5.2.	Análisis del entorno interno.....	29
3.6.	Resultado de Análisis externo e interno	31
3.6.1.	Análisis FODA	31
3.6.2.	Matriz FODA.....	32
3.6.3.	Matriz de evaluación de factores externos	34
3.6.4.	Matriz de evaluación de factores internos	36
3.7.	Sistema de Gestión	38
3.7.1.	Cuadro de mando Integral (CMI) o BSC.....	39
4.	METODOLOGÍA.....	46
5.	DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO.....	49
5.1.	Situación Actual de la Empresa.....	49
5.1.1.	La Empresa	49
5.1.2.	Oferta de Productos	50
5.1.3.	Clientes	52
5.1.4.	Proveedores	53
5.1.5.	Información Financiera.....	54
5.1.6.	Estructura Organizacional	55

5.1.7.	Proceso Productivo	56
5.2.	Estrategia Actual.....	57
5.3.	Estamentos organizacionales propuestos.....	57
5.3.1.	Misión propuesta	57
5.3.2.	Visión propuesta	58
5.3.3.	Valores propuestos	58
5.4.	Análisis Externo	59
5.4.1.	Análisis Macroentorno	59
5.4.2.	Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	68
5.5.	Análisis Interno.....	74
5.5.1.	Cadena de Valor	74
5.6.	Análisis FODA	80
5.7.	Matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos	82
5.7.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	83
5.7.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	84
6.	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	86
6.1.	Matriz FODA.....	86
6.2.	Estrategia foco	91
6.3.	Propuesta de valor	93
6.4.	Organigrama propuesto	94
6.5.	Perspectivas del CMI diseñado para la empresa	96
6.6.	Mapa estratégico.....	99
6.6.1.	Diseño mapa estratégico.....	100
6.6.2.	Descripción mapa estratégico.....	100
6.7.	Indicadores del CMI	104
6.7.1.	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo	105
6.7.2.	Perspectiva Procesos Internos	108
6.7.3.	Perspectiva Clientes.....	110
6.7.4.	Perspectiva Financiera.....	113
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
8.	REFERENCIAS	121

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo Integral del proceso de administración estratégica	20
Ilustración 2. Modelo Aplicado Planificación Estratégica de Goodstein.	22
Ilustración 3. Las cinco fuerzas competitivas de Porter	25
Ilustración 4. Cadena de valor	31
Ilustración 5. CMI como una estructura o marco estratégico para la acción.....	40
Ilustración 6. Mapa Estratégico	44
Ilustración 7. Mapa ubicación empresa	49
Ilustración 8. Porcentaje de compras en pesos a proveedores Ago 2019 - Ago 2020	53
Ilustración 9. Niveles de venta y ganancia mensual sep-19 a ago-20	55
Ilustración 10. Imacec tasas de variación porcentual	63
Ilustración 11. Ventas de detergente por canal en % RM	70
Ilustración 12. Peso de marcas de detergentes en %	71
Ilustración 13. Organigrama propuesto All Clean.....	95
Ilustración 14. Mapa Estratégico All Clean.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.....	34
Tabla 2. Ejemplo Matriz EFE.....	36
Tabla 3. Ejemplo Matriz EFI.....	38
Tabla 4. Productos más destacables de línea Limpieza Textil	51
Tabla 5. Principales productos línea Limpieza del Hogar.....	51
Tabla 6. Principales productos línea Cuidado Personal	52
Tabla 7. Cadena de valor	75
Tabla 8. Matriz EFI All Clean	83
Tabla 9. Matriz EFE All Clean.....	84
Tabla 10. Matriz FODA All Clean	87

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de los tipos de canales de venta de productos existen los llamados "mayoristas", puntos de venta que, tras una mayor cantidad de un mismo producto se le hace una rebaja considerable con respecto a la adquisición de una o pocas unidades del mismo producto (según el tipo de producto la cantidad mínima de compra varía para hacer valer un precio con descuento). El mayoreo, como también se le conoce, es un componente de la cadena de distribución en que la empresa o el empresario no siempre se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista, por lo tanto, los mayoristas son un punto intermedio entre el fabricante (o productor) y el usuario intermedio (minorista).

Las ventas al por mayor se justifican principalmente porque las pequeñas empresas no siempre tienen presupuestos suficientes para llegar a los consumidores finales, la rentabilidad de muchas operaciones de distribución supera la venta al detalle de los productos (cantidades pequeñas poco rentables), la producción no justifica esfuerzos de venta enfocados en consumidores finales y/o las empresas no cuentan con la información de los consumidores y no pueden acceder a ellos directamente. Dadas estas condiciones, muchas firmas se contactan con empresas mayoristas para hacer llegar sus productos a consumidores finales (Jáuregui, 2001).

Tras el aumento en el protagonismo de las grandes empresas y sus complejas cadenas de distribución, el sistema mayorista ha tomado un rumbo distinto, uno que ya no resuelve su justificación inicial el cual apuntaba a favorecer a los clientes que se encontraban muy dispersos geográficamente y la venta directa se volvía compleja y con un alto coste, sino que como una oportunidad de negociación por adquirir cantidades superiores a las habituales para fines comerciales, de consumo personal y/o colectivo.

Es así, que existen los locales mayoristas no como intermediarios logísticos, sino como centros de venta con mayor poder de negociación de compra con las empresas productoras, adquiriendo los productos a un precio inferior (con la lógica de “mayor cantidad menor precio”) y poder ofrecer los productos a la venta al por mayor al canal minorista tradicional o simplemente a consumidores finales con el poder de adquisición y logística de abastecimiento más compleja que el común de las personas. Estas empresas proporcionan una posibilidad de mayor margen de rentabilidad a los productos que pequeñas empresas de venta al detalle pueden aspirar tras vender al cliente final, justificado nuevamente por un precio menor por la adquisición de cantidades grandes de un producto.

Dentro de Chile, en marzo del 2019 el sector mayorista explicó gran parte del aumento del Índice de Actividad del Comercio (IAC), según el Instituto Nacional de Estadísticas, siendo el principal sector incidente de aporte con un alza de 5,1%, mientras que el sector minorista solo creció un 1% sobre el crecimiento del 2,6% del IAC a precios constantes interanualmente (Asencio, 2019).

La industria de la venta mayorista conlleva una serie de desafíos que se suman a los inherentes de un emprendimiento de cualquier tipo, principalmente la disposición de capital y la obtención de acuerdos. ¿Por qué estos dos puntos serían relevantes al momento de querer emprender en la industria mayorista?, la respuesta apunta al poder de negociación con los proveedores de la industria particular a la que se quieren dedicar. Por una parte, el capital es mayor dado que los precios se ven reducidos en términos de cantidad para quienes funcionan como intermediarios del cliente final, precios que podrían verse aun más reducidos si es que se llegan a buenos acuerdos económicos entre las partes involucradas.

Hace unos pocos años Guenevere (2018) comentó sobre la industria de los detergentes de ropa en sus distintas variedades y formatos: “el mercado está dominado casi en su plenitud

por Unilever, acaparando cerca de dos tercios del mercado de los detergentes. Al año 2018, los ingresos por ventas de la industria bajaron 8,7%, mientras que el volumen subió 0,8%. Este efecto se produjo, en esencia, por un tratado de libre competencia que movió las cuotas de mercado de las distintas marcas predominantes de la industria (Unilever y P&G principalmente), disminuyendo así los precios y produciendo un alza en las cuotas de venta en términos de cantidad, lo que claramente afecta de forma directa al sector mayorista quienes son los que se especializan en la venta de productos en mangas con una mayor cantidad de unidades que en los canales tradicionales de consumo”.

Tras esto, inmersos en la industria de los detergentes y los artículos de aseo, y particularmente tratándose de una empresa dedicada al sector por una metodología de venta al por mayor y al detalle, ¿de qué manera es posible generar una mayor sinergia organizacional dentro de una empresa de este tipo?, en el marco de que el margen de ganancia con el sistema mayorista se ve reducido ¿qué herramientas se pueden implementar para amortiguar este efecto y generar ganancias?

En la presente memoria, se desarrollarán las respuestas a estas incógnitas y se formarán directrices a seguir para lograr los objetivos propuestos, poniendo en práctica todos los conocimientos teóricos adquiridos en el marco de la situación que vive una pequeña empresa de venta de artículos de aseo y detergentes con opción de venta mayorista.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para establecer los lineamientos que requiere la empresa All Clean para aumentar las ventas y formar cimientos sólidos para una fidelización en su entorno geográfico próximo.

2.2. Objetivos Específicos

- Proponer a la empresa cimientos organizacionales básicos como misión, visión y valores en torno a la percepción y proyección de las socias, con el fin de formalizar la estructura organizacional.
- Identificar las posibles estrategias que podría estar llevando a cabo la empresa en la actualidad para analizar las opciones de suprimirlas o mantenerlas.
- Analizar el ambiente interno y externo de la empresa a través de modelos como la cadena de valor y las 5 fuerzas de Porter, con la finalidad de identificar las estrategias pertinentes.
- Desarrollar un mapa estratégico que permita responder a los objetivos del emprendimiento a través del desarrollo conjunto de 4 perspectivas: aprendizaje y desarrollo, financiera, clientes y procesos internos.
- Elaborar de un cuadro de mando integral (CMI), que permita interrelacionar los lineamientos propuestos a la empresa con el equipo de trabajo y posibilite cuantificar el progreso de los objetivos establecidos.

3. MARCO TEÓRICO

Para poder llevar a cabo esta investigación, es necesario conocer de forma teórica todos los conceptos que se utilizarán a lo largo del desarrollo del presente documento. Los conceptos por describir tienen directa relación con la planeación estratégica que se quiere lograr dentro de la empresa para conseguir los objetivos acordados y facilitar la toma de decisiones.

3.1. Cultura organizacional

Para Fred David (2013) la cultura organizacional se define como un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerar válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir. Esta definición destaca la importancia de armonizar los factores externos con los internos al momento de tomar decisiones estratégicas.

Cada organización tiene una cultura única, o conjunto fundamental de supuestos, valores y formas de hacer las cosas, que la mayoría de sus miembros han aceptado (Laudon & Laudon, 2012), se entiende como el conjunto de hábito, creencias, valores, actitudes y tradiciones entre grupos existentes en todas las organizaciones.

La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y, en gran medida, inconscientes que conforman un lugar de trabajo. Con una extraordinaria resistencia al cambio, la cultura supone una fortaleza o una debilidad muy importante para la empresa y es una de las razones causantes de las fortalezas o las debilidades de las principales funciones de negocios (David, 2013).

Cada cultura organizacional está compuesta de ciertas características que son claves para ser diferente una de las otras, que ayudan a demostrar una imagen positiva de la empresa revistiéndola de prestigio y reconocimiento, entre las cuales tenemos:

- La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
- El control que existe hacia los empleados.
- El grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.
- El sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa.
- El ánimo que posee los empleados por innovar y mejorar la prestación de servicios donde laboran y asumir el riesgo de esta.
- El grado de tolerancia que poseen los integrantes de la empresa para resolver los diferentes problemas que se pueden suscitar y buscar un ambiente tranquilo, respetuoso y sano para ellos mismos y los clientes o visitantes.

3.1.1. Estructura organizacional

En una organización, es fundamental establecer normas claras para la gestión de los recursos humanos. Al reconocer que las personas son el capital que influyen más significativamente en la competitividad, es necesario establecer objetivos claros como prioridad en el área de recursos humanos en toda empresa, contemplando así planeación de la sucesión, capacitación, ambiente laboral y pagos por desempeño (Kaplan & Norton, 2004).

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) definen que la estructura organizacional abarca el acomodo formal e informal de las labores, responsabilidades y líneas

de autoridad y comunicación mediante las cuales se administra la empresa. Esta también, especifica las vinculaciones entre las partes de la organización, las relaciones de reportes, la dirección de los flujos de información y los procesos de toma de decisiones es un factor clave en la aplicación de la estrategia dado que ejerce una influencia decisiva en lo bien que los administradores coordinen y controlen el complejo conjunto de actividades involucradas.

Por otro lado, Laudon y Laudon (2012) comentan que en las pequeñas empresas es común encontrar sistemas mal diseñados que se desarrollan con prisa y a menudo se sobrepasa su utilidad con rapidez. En las enormes empresas con varias divisiones que operan en cientos de lugares, es común descubrir que no hay un solo sistema de información integrador, sino que cada localidad o división tiene su propio conjunto de sistemas de información.

3.2. Competitividad estratégica

Se dice que a las empresas que tienen un mejor rendimiento que otras tienen a su vez una ventaja competitiva sobre las demás, tienen acceso a recursos especiales que las demás no, o pueden utilizar los medios disponibles en forma común con más eficiencia, por lo general, debido a que tienen un conocimiento superior y mejores activos de información. En cualquier caso, son mejores en términos de crecimiento de sus ingresos, rentabilidad o aumento de su productividad (eficiencia), todo lo cual se traduce en última instancia y a la larga en una valuación superior en el mercado de valores que sus competidores (Laudon & Laudon, 2012).

Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor¹. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia, deben elegir entre distintas alternativas. En ese sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Generar valor es el método a través del cual una compañía acrecienta sus utilidades en un período de tiempo. Tiene que ver con la imagen pública de la empresa, la percepción que los consumidores tienen de la misma y la efectividad de sus productos y/o servicios. Generar valor también implica la permanencia de la compañía en la preferencia del consumidor y esto le otorga solidez a través del tiempo (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, como las economías de escala y los enormes presupuestos para publicidad, ya no son tan efectivas como antes. Asimismo, es poco probable que la actitud mental de los gerentes tradicionales conduzca a una empresa a la competitividad estratégica. Los gerentes deben adoptar una nueva actitud mental que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de condiciones que no cesan de cambiar (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

3.3. Recursos estratégicos

Antiguamente, se consideraban como recursos estratégicos las diversas clases de energías, como los combustibles derivados del petróleo, la energía eléctrica, los grandes caudales de agua, la energía atómica, etc. Ahora, estamos sumergidos en la era del

¹ Se crea valor mediante una ventaja competitiva cuando la implementación de alguna estrategia es muy compleja de imitar para sus competidores.

conocimiento, podemos y debemos preguntarnos cuáles son los recursos más estratégicos para la vida, la calidad de esta y el desarrollo humano.

En este sentido, son vitales las capacidades intelectuales que posee una empresa, alineadas a todos los cimientos organizacionales que posea, apoyado de un análisis de los distintos ámbitos en los que se desenvuelve.

3.3.1. Misión y Visión

La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales. Aparentemente no hay nada más sencillo que conocer cuál es el negocio de una empresa; una acerera produce acero, una ferroviaria maneja trenes que transportan carga y/o pasajeros, una compañía aseguradora protege contra el riesgo de un incendio, y un banco presta dinero. A pesar de lo anterior, la realidad es que “¿Cuál es nuestro negocio?” suele ser una pregunta difícil de responder, pues las cosas no son siempre tan evidentes. Responder este cuestionamiento es la primera responsabilidad de los estrategas (David, 2013).

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro, constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica

define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales esto es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

3.3.2. Valores y Objetivos

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

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

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las de desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero, mientras que los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

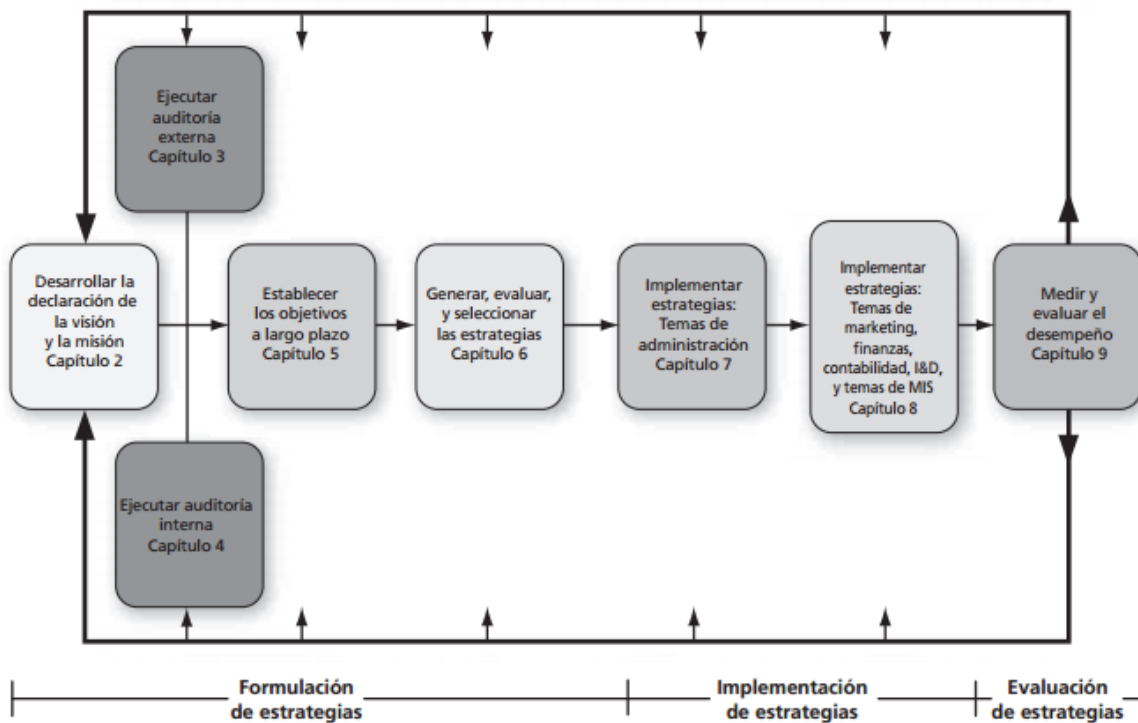
3.4. Modelos de planificación estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos (Roncancio, 2018).

La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, obtenida como resultado de los análisis interno y externo de la organización que da origen a las acciones y planes que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en función de los recursos. Como una manera de analizar la planificación estratégica y sus elementos, a continuación, se describen dos modelos de planificación estratégica planteados por distintos autores.

- Modelo de Planificación estratégica de Fred David: Establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización. La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información”. Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales: 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas (Fuentes & Cardozo, 2011).

Ilustración 1. Modelo Integral del proceso de administración estratégica

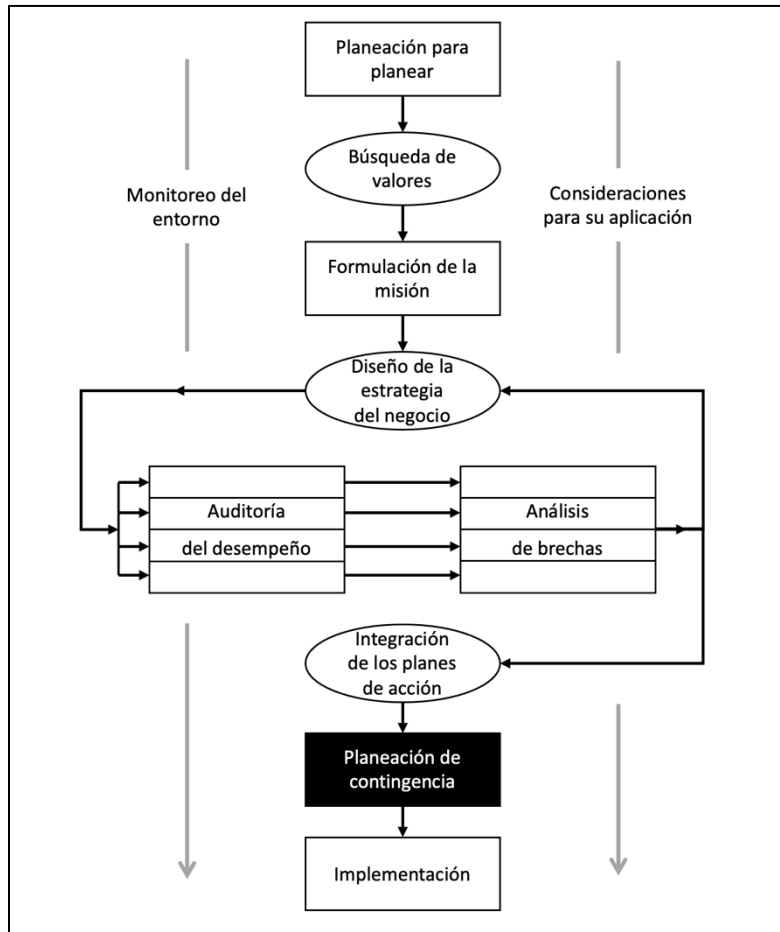


Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica 14ª Edición" Fred R. David – (2013)

- Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales: 1. Planeación: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua. 2. Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros- de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional. 3. Formulación de la misión: como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía. 4. Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de

las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio. 5. Auditoría del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas. 6. Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además, es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. 7. Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales. 8. Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios. 9. Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos. Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.

Ilustración 2. Modelo Aplicado Planificación Estratégica de Goodstein.



Fuente: Elaboración propia basada en “Planeación estratégica aplicada” Leonard Goodstein, J. William Pfeiffer & Timothy M. Nolan – (1998)

3.5. Análisis estratégico

Para el análisis estratégico es necesario destacar que se puede dividir en dos partes, el macroentorno y el microentorno. En su conjunto, el análisis estratégico está enfocado a futuro, el de la industria se centra en los factores y las condiciones que influyen en la rentabilidad de una empresa que opera dentro de ella, y el de la competencia busca prever la dinámica de las acciones, las respuestas y las intenciones de ésta (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

3.5.1. Análisis del entorno externo

El propósito del análisis del entorno externo o macroentorno tiene que ver con poder entender las circunstancias actuales por las que está pasando la empresa para poder afrontar un futuro incierto, identificando oportunidades y amenazas que eventualmente afectarían de forma positiva o negativa el bienestar de la empresa.

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa por mucho la industria en que opera. Este macroambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012). Como los factores macroeconómicos afectan a diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico, fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

En detalle, los componentes macroeconómicos son atingentes en relación con lo siguiente:

- 1) Aspectos demográficos: Abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la de ingreso, así como las tendencias en estos factores.

- 2) Fuerzas sociales: Son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo.
- 3) Factores políticos, legales y regulatorios: Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir
- 4) Ambiente natural: En este aspecto se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua.
- 5) Factores tecnológicos: Son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología.
- 6) Fuerzas globales: Son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacional mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales.
- 7) Condiciones económicas generales: Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de

acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional.

Además de este macroentorno, según Porter (2008), existe un espacio más reducido perteneciente al entorno exterior que corresponde a uno en donde el estratega busca comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

Comprender la interacción de las cinco fuerzas ayuda a entender cómo se explican fenómenos actuales de la empresa y también proveer una idea de lo que podría afrontar en términos de la competencia y poder tomar acciones que en el largo plazo influyan en la misma.

Ilustración 3. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” Michel Porter – (2008)

Estas cinco fuerzas se pueden entender de mejor forma si se analizan por individual tal como se verá a continuación:

- Amenaza de entrada: el ingreso de nuevas empresas en el sector comercial conlleva un incremento en capacidad de producción, recursos, y un intrínseco apetito de adquirir una porción competitiva dentro del mercado, dando paso a posibles cambios sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Sin embargo, la entrada a un sector depende principalmente de dos factores: 1. la capacidad de reacción de las empresas que ya están en el mercado y 2. de las barreras de entrada u obstáculos de ingreso. Dichas barreras, son ventajas que tienen las empresas antiguas que ya son parte del mercado competitivo en relación con los nuevos entrantes, de las que destacan:
 - Economías de escala: reducción de costos por unidad debido a volumen.
 - Costo para los clientes por cambiar de proveedor: el costo que debiera asumir el comprador si desea cambiarse de proveedor.
 - Requisitos de capital: necesidades de capital que requieren ser desembolsados inicialmente.
 - Acceso a los canales de distribución: el control de los canales puede afectar de forma importante el acceso al mercado.
 - Otros factores: acceso a materias primas, políticas gubernamentales, ubicación, etc.
- Rivalidad de los competidores: la rivalidad aparece cuando uno o varios competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar. Un alto

grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector tras los posibles juegos económicos en los que pueden caer los agentes competidores. Es por esto, que el grado de rivalidad depende por un lado de la intensidad con la cual las empresas compiten y, por otro lado, de la base sobre la cual compiten. La rivalidad es más intensa cuando:

- Son varios los competidores y/o el tamaño entre los competidores es similar.
- El crecimiento del sector es lento.
- Los rivales están comprometidos con el negocio.
- Costos fijos o de almacenamiento son elevados.
- Baja diferenciación del producto.
- Barreras de salida.

Para cualquiera de las empresas del mercado una fuerte rivalidad puede ser muy perjudicial si la pelea gira en torno a los precios que ofrecen, ya que afectan de manera destructiva su rentabilidad (estrategias predatorias). Una competencia en los precios acostumbra a los clientes del mercado a que se fijen en el producto o servicio y calidad de este. Esta rivalidad no siempre suele ser de forma negativa, además es posible que aumente la rentabilidad promedio del mercado, esto ocurre cuando uno de los competidores tiene por objetivo poder satisfacer las necesidades de distintos segmentos de clientes, ya sea mediante distintos servicios, marcas o diferentes mezclas de precios.

- Producto o servicio sustituto: un sustituto cumple funciones semejantes al producto del mercado mediante formas diferentes. El precio/calidad de este tipo de productos limita el nivel de precios de la industria. Si la amenaza del

sustituto es alta, la rentabilidad del sector sufre, por lo que hay que tener presente:

- Si el sustituto ofrece un *trade-off* de precio y desempeño atractivo, respecto del producto del mercado.
 - Si el costo de cambio por el sustituto es bajo para el comprador.
- Poder de negociación de los clientes: los compradores o clientes pueden capturar mayor valor si fuerzan a que los precios bajen, exigen mayor calidad o una mejora en el servicio. Un grupo de clientes posee poder de negociación si:
 - Hay pocos compradores o cada uno compra altos volúmenes con relación al tamaño del proveedor. Los compradores de grandes volúmenes son especialmente poderosos en sectores con costos fijos muy elevados.
 - No existe una diferenciación importante entre los productos.
 - El comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás en el sector.
 - El costo de cambio para el comprador es bajo.
 - La calidad no es importante.
 - Tienen información total.
- Poder de negociación de los proveedores: buscan capturar una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, limitando la calidad o servicios, o incluso transfiriendo los costos a los participantes del mercado.

Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual vende.
- No dependen de forma importante del sector, para sus ingresos.

- El costo de cambio de proveedor que deben asumir las empresas participantes es alto.
- Los productos/servicios que ofrecen los proveedores son diferenciados.
- No existe un sustituto respecto a lo que ofrecen los proveedores.

3.5.2. Análisis del entorno interno

El análisis interno se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de información. Se examinan las relaciones entre estas áreas y también las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales (David, 2013).

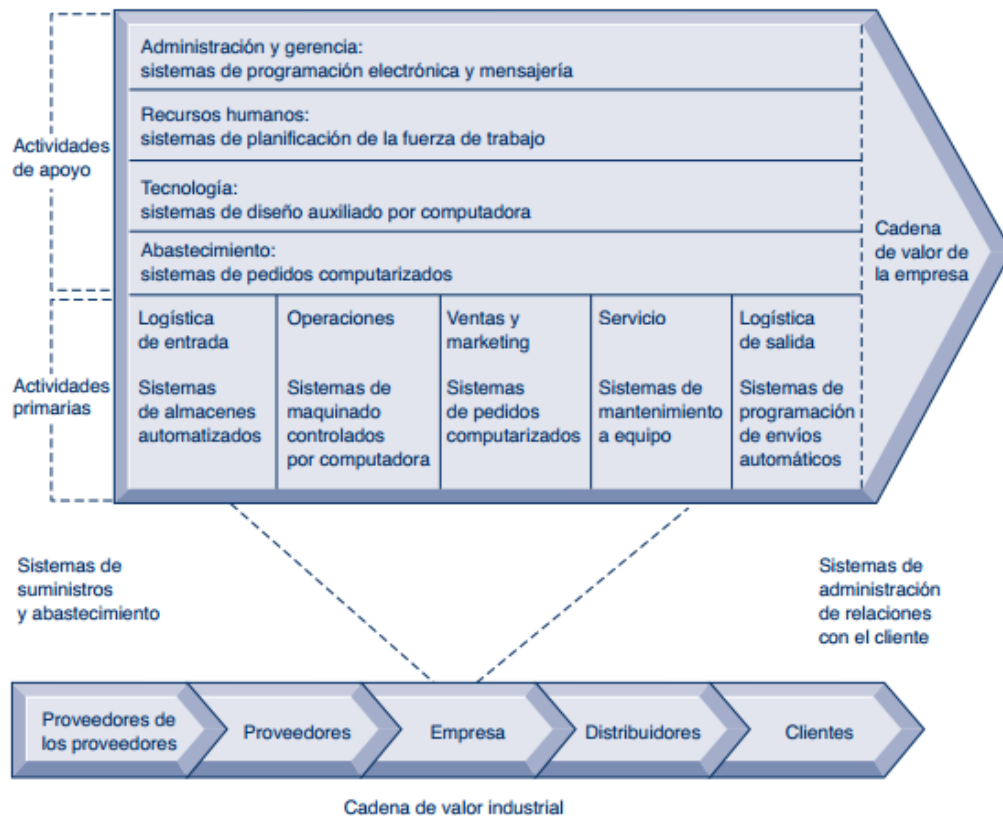
Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar, en este contexto se introduce la cadena de valor como la herramienta básica para ello. La cadena de valor permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, Ventaja Competitiva, 2007).

La cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. Este proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. Este modelo identifica los puntos de influencia fundamentales específicos, en donde una empresa puede utilizar la tecnología de la información con la máxima eficiencia

para mejorar su posición competitiva. El modelo de la cadena de valor ve a la empresa como una serie o cadena de actividades básicas que añaden un margen de valor a los productos o servicios de una firma, y a estas actividades se les pueden categorizar como primarias o de apoyo. Las actividades primarias se relacionan en su mayor parte con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa, los cuales crean valor para el cliente. Estas actividades incluyen: logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing, y servicio. Logística de entrada incluye la recepción y el almacenamiento de materiales para distribuirlos a producción. Las de operaciones transforman las entradas en productos terminados. Logística de salida se encarga de almacenar y distribuir los productos terminados, mientras que ventas y marketing incluye la promoción y venta de los productos de la empresa. Por último, la actividad de servicio incluye el mantenimiento y la reparación de los bienes y servicios de la empresa (Laudon & Laudon, 2012).

Las actividades de apoyo hacen posible la entrega de las actividades primarias y consisten en: infraestructura de la organización (administración y gerencia), recursos humanos (reclutamiento, contratación y capacitación de empleados), tecnología (mejora de productos y el proceso de producción) y abastecimiento (compra de entrada) (Laudon & Laudon, 2012).

Ilustración 4. Cadena de valor



Fuente: “Sistemas de información gerencial” Kenneth Laudon & Jane Laudon – (2012)

3.6. Resultado de Análisis externo e interno

Tras obtener los resultados de los entornos externo e interno notamos que el primero permite determinar e identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y el segundo permite identificar las fortalezas y debilidades que esta posee. Para decantar todo aquello y hacerlo aún más útil, existe una herramienta que permite ponderar cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza, el análisis FODA.

3.6.1. Análisis FODA

El objeto básico de realizar un análisis FODA es determinar cómo se debe posicionar la organización para aprovechar las oportunidades y, al mismo tiempo, evitar o minimizar las amenazas del entorno. Los resultados del análisis FODA son datos muy valiosos para elegir las estrategias de la organización (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Los pasos por seguir para el análisis de dicha matriz comienzan en primer lugar con la identificación de los pilares del FODA:

- 1) Identificar fortalezas y activos competitivos de la empresa
 - 2) Identificar las debilidades y deficiencias competitivas de la empresa
 - 3) Identificar las oportunidades comerciales
 - 4) Identificar las amenazas externas para el bienestar de la empresa
- Fortalezas: Atributos únicos de cada organización que le permiten generar una ventaja competitiva por sobre el resto de sus competidores. Recursos controlables, capacidades y habilidades que en el transcurso natural del funcionamiento de la empresa generan resultados positivos.
 - Debilidades: Todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya posee y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Pueden ser también habilidades necesarias que aún no se poseen o que por su no desarrollo afecta de forma negativa a la empresa.
 - Oportunidades: Son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados en favor de la empresa generándole así ventaja competitiva.
 - Amenazas: Son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que puede atentar contra este, por lo que, llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

3.6.2. Matriz FODA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades (estrategias FO), las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la

organización o empresa. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia (estrategias DA). Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas, estrategias FA) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades, estrategias DO), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

- Estrategia FO: Estrategia que utiliza las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. Los administradores en esta estrategia pretenden utilizar las fortalezas que tienen para explotar los acontecimientos externos que se presenten.
- Estrategia DO: Estrategia que utiliza las debilidades internas de la empresa y oportunidades externas. Esto tiene como objetivo ir en mejora de las debilidades internas que posee la empresa al utilizar las oportunidades externas.
- Estrategia FA: Estrategia que utiliza las fortalezas internas de la empresa y amenazas externas, esta estrategia tiene por objetivo utilizar las fortalezas que tiene la empresa para evitar las amenazas del entorno.
- Estrategia DA: Estrategia que utiliza las debilidades internas de la empresa y amenazas del entorno, esta estrategia es más bien una táctica de defensa, ya que tiene por objetivo disminuir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas a las que se enfrenta.

Tabla 1. Matriz FODA

		Entorno Interno	
		Sempre en blanco	
		Fortalezas F	Debilidades D
Entorno externo	Oportunidades O	Estrategias FO	Estrategias DO
	Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: Elaboración propia

3.6.3. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013). Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

- 1) Elaborar una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta funciona. Primero, liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
- 2) Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo, las oportunidades reciben

valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a estas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

- 3) Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
- 5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes y minimizan los

posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas (David, 2013).

Tabla 2. Ejemplo Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

Fuente: "Conceptos de Administración Estratégica 14ª Edición" Fred R. David – (2013)

3.6.4. Matriz de evaluación de factores internos

Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Según David (2013), es importante comprender bien los factores que suponen las cifras. De manera similar a la matriz EFE, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- 1) Elaborar una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.

- 2) Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- 3) Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
- 5) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el

rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0 (David, 2013).

Tabla 3. Ejemplo Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

Fuente: “Conceptos de Administración Estratégica 14ª Edición” Fred R. David – (2013)

3.7. Sistema de Gestión

Un sistema de gestión es una metodología que ayuda a visualizar y administrar mejor una empresa, un área o algunos procesos y, por lo tanto, a lograr mejores resultados a través de acciones y toma de decisiones basadas en datos y hechos.

Los indicadores forman parte esencial de un sistema de medición, y un sistema de medición es parte fundamental de un sistema de gestión. Este último, comprende planeación, asignación, medición (indicadores), evaluación, comunicación y retroalimentación y por lo tanto mejorar el desempeño en la empresa (círculo de mejora).

Una de las herramientas que permite aquello corresponde al cuadro de mando integral o más bien conocido como *Balanced Scorecard*, el cual además de comunicar la estrategia,

permite alinear los esfuerzos de la empresa, midiendo desempeño y facilitando el aprendizaje del negocio.

3.7.1. Cuadro de mando Integral (CMI) o BSC

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada, con medidas de los inductores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2002).

Kaplan y Norton establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo, los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados (Fuentes & Cardozo, 2011).

Ilustración 5. CMI como una estructura o marco estratégico para la acción



Fuente: Elaboración propia basada en “Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)” Robert S. Kaplan & David P. Norton – (2002)

1. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través del consenso.
2. Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
3. Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos, fijación de metas.
4. Formación y feedback estratégico, a través de la articulación de la visión compartida; para un feedback estratégico; lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

Las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación.

De acuerdo con Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección, mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan.

El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura (Kaplan & Norton, 2002).

Estas cuatro perspectivas a través de las cuales se analiza la situación de la empresa se definen como:

- ✓ La perspectiva financiera: incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es precisamente, crear valor para la sociedad.
- ✓ La perspectiva del cliente: refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

- ✓ La perspectiva interna: determinar las tareas en que se debe tener excelencia y los procesos que agregan valor. Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y desarrollo: ver la forma en poder entregar mayor valor y asegurar su capacidad de renovación.

El nombre con el que se designa cada una de las perspectivas varía. Así, por ejemplo, a la perspectiva interna se le llama también de procesos, a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se le llama infraestructura o de innovación, lo importante es utilizar un lenguaje comprensible para la organización (Fernández, 2011).

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico y operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para direccionar sus tácticas a largo plazo (Kaplan & Norton, 2002).

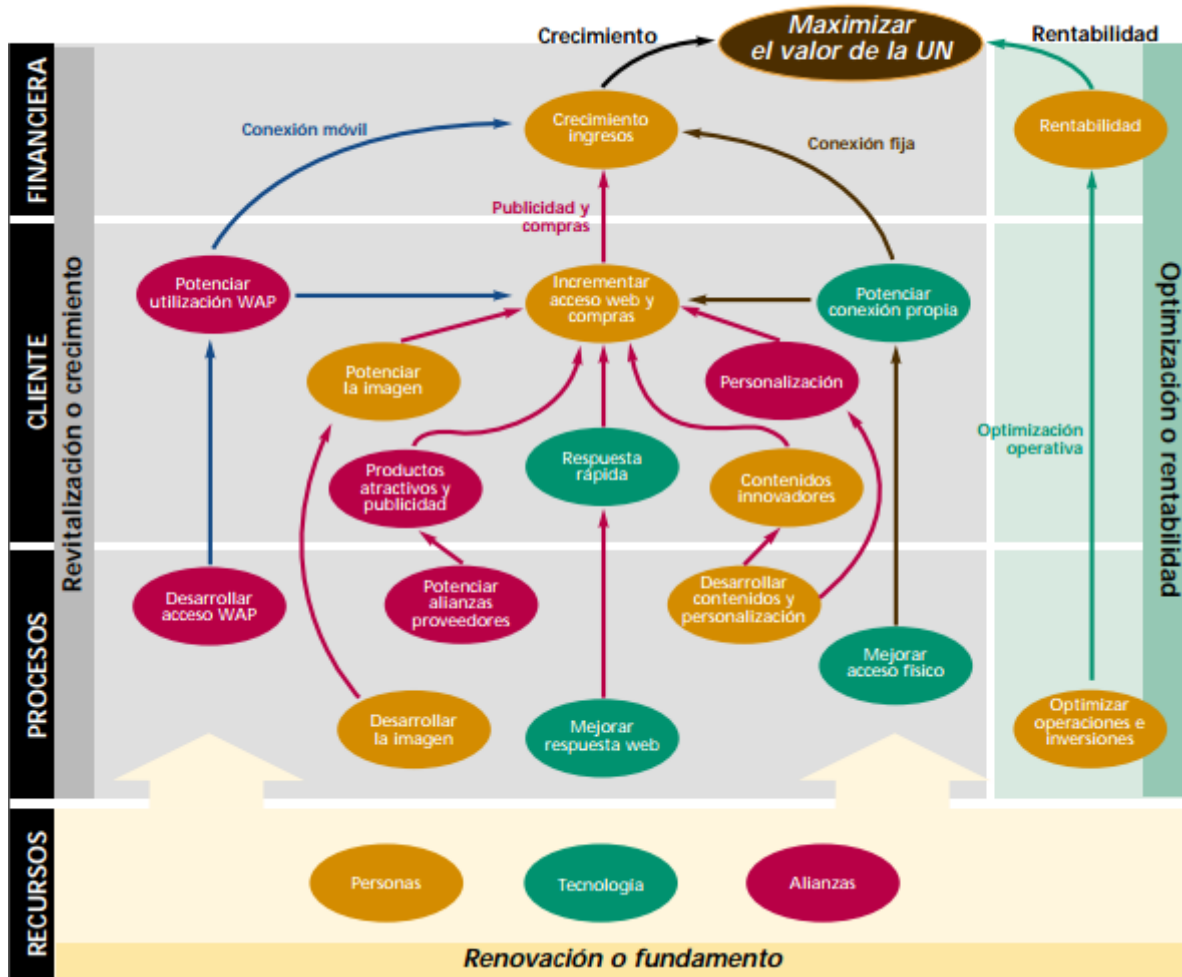
Según (Fernández, 2011), los elementos que forman parte de un Cuadro de Mando Integral (CMI) y permiten darle utilidad a este, son:

- a) Misión, visión y valores. La aplicación del *Balanced Scorecard* empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización, y a partir de la definición de estas se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada anteriormente en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones,

la estrategia suele ya estar definida y lo que se busca es plasmarla en un mapa estratégico.

- b) Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos. Se denomina mapa estratégico, al conjunto de objetivos estratégicos que se concentran a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del *Balanced Scorecard*. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Así, la experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en las perspectivas mencionadas anteriormente.

Ilustración 6. Mapa Estratégico



Fuente: “El Balancer Scorecard: ayudando a implantar la estrategia” Alberto Fernández – (2011)

c) Propuesta de valor al cliente. Para poder determinar los objetivos estratégicos prioritarios de una forma menos compleja, se aconseja definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a la empresa ante los clientes, existiendo tres grandes formas de competir:

- ✓ Liderazgo de producto: apunta a la excelencia en calidad y funcionalidad del producto/servicio.
- ✓ Relación con el cliente: se centra en el vínculo con el cliente, para poder entregar un producto/servicio acorde a su necesidad.

- ✓ Excelencia operativa: poder entregar un producto/servicio con precio competitivo, acorde a la calidad y funcionalidad que se ofrece.
- d) Indicadores y Metas. Son medidas que permiten evaluar el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos. Se establecen dos tipos de indicadores:
 - ✓ De causa: mide aquello que permite alcanzar el objetivo.
 - ✓ De efecto: mide los logros alcanzados.
- e) Iniciativas estratégicas. Corresponde a las acciones en las que se concentrará la organización, para poder dar alcance a los objetivos propuestos y se enfoquen en el cumplimiento de la estrategia.
- f) Recursos y responsables. Debe existir una asignación de los recursos necesarios para poder llevar a cabo las respectivas iniciativas estratégicas y, además, debe haber una persona a cargo del cumplimiento de cada objetivo, iniciativa e indicador propuesto.

Sin embargo, los beneficios detrás del desarrollo de un CMI derivan de la existencia de un conjunto de elementos diseñados con coherencia y de su posterior evaluación.

4. METODOLOGÍA

Tomando todo lo anterior como directrices de trabajo, el presente estudio se basará en una investigación que dividirá la situación global de la empresa para analizarla desde una mirada interna y externa que afectan a la misma, separando el trabajo en tres etapas considerando como base el modelo de planificación estratégica de Fred David (Fuentes & Cardozo, 2011), el cual considera:

- i. Formulación de la estrategia
- ii. Desarrollo de la estrategia
- iii. Evaluación de la estrategia

Sin embargo, para efectos del trabajo realizado en la empresa All Clean, no se aplicará el tercer punto del modelo de Fred David pues para efectos de este trabajo se considerará solo el diseño del Cuadro de Mando Integral, dejando en manos de los responsables la medición, monitoreo y resultados obtenidos por la aplicación del plan, no obstante, dadas las condiciones organizacionales de la empresa, se agruparán las tres primeras etapas (i. Planeación, ii. Búsqueda de valores y filosofía de trabajo, y iii. Formulación de visión y misión) del modelo de planificación de nueve pasos de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (Fuentes & Cardozo, 2011), generando una primera etapa como entendimiento de la empresa y formalización de estamentos organizacionales para la empresa, organizando el trabajo en las siguientes etapas:

- Etapa 1: Análisis de la Organización.

En primera instancia se llevará a cabo un levantamiento de información mediante reuniones con la encargada de todas las gestiones de la empresa y algunos de sus colaboradores más cercanos para poder abarcar distintos puntos de vista sobre

la misma disyuntiva. En dichas reuniones con los involucrados en el proceso productivo, se analizarán las situaciones por las que pasa la empresa y se discutirá el actuar de las personas responsables para lograr identificar estrategias intrínsecas que utilicen en la actualidad.

Particularmente, el investigador se incorporará como participante activo del equipo de trabajo, asumiendo un rol híbrido de vendedor/administrador de apoyo para abordar la mayor parte del trabajo que se desempeñan dentro de las instalaciones de la empresa y en las distintas áreas de esta.

Adicionalmente, en caso de ser necesario, se buscará información de forma particular, con la finalidad de generar una fuente de información contingente a la empresa, su cultura organizacional y la industria en la cual está inserta.

Actualmente la empresa carece de cimientos formales en términos organizacionales, por lo tanto, se pondrá foco en los objetivos que la empresa quiere lograr para proponer estamentos organizacionales y darle una cultura sólida en términos de su visión, misión, valores, organigrama, etc., todo apuntando hacia la necesidad que satisfaga las aspiraciones de la empresa y que estén acorde a la realidad por la que pasa.

- Etapa 2: Análisis de la estrategia.

Se procederá con el análisis interno y externo de la empresa mediante el desarrollo de los modelos de las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y análisis FODA, para así determinar recursos, capacidad y competencias que posee la empresa que permitan desarrollar las estrategias pertinentes al análisis, las mismas que se verán plasmadas en el desarrollo de las matrices FODA, EFI y EFE.

Se establecerán estrategias y su plan de acción en la misma línea que se acomode al actual funcionamiento de la empresa y responda la intuición estratégica de la investigación sumado a la aprobación de la administración de la empresa, siempre pensando en el bienestar y capacidad de poder llevarlas a cabo.

- Etapa 3: Diseño del sistema de Gestión, Cuadro de Mando Integral:

Una vez terminados los análisis de los entornos interno y externo, se procederá al diseño del Cuadro de mando integral alineado con la cultura organizacional propuesta (misión, visión, valores, objetivos, estrategia, etc.) aplicando los conceptos de los creadores del CMI (Kaplan & Norton, 2002).

El segundo paso del modelo es definir las perspectivas que lo conforman, las cuales para este caso serán: Perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva financiera, y por último perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Una vez determinadas se definirán sus respectivos objetivos estratégicos.

Establecidas las perspectivas y los objetivos, se puede proseguir con la confección del mapa estratégico con el fin de poder comunicar la estrategia, esto quiere decir que todas las partes involucradas apuntan hacia un fin común. Este mapa estratégico debe responder qué y cómo se logrará todo lo expuesto, haciendo la conexión de lo tangible con lo intangible.

Para finalizar, se procede con la elaboración de los indicadores de éxito para poder cuantificar el desempeño y la efectividad del actuar de la empresa en relación con los objetivos propuestos a lo largo de la elaboración del Cuadro de mando Integral.

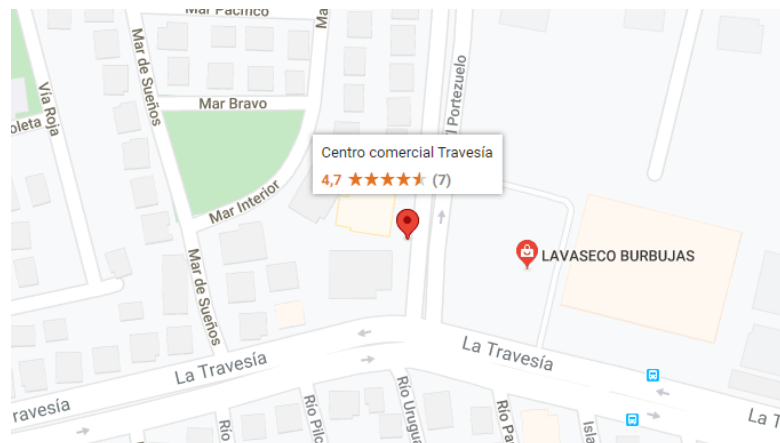
5. DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO

5.1. Situación Actual de la Empresa

5.1.1. La Empresa

All Clean es una Pyme empresa chilena que nace tras la asociación de dos emprendedoras a mediados del año 2019. La primera socia, Janet Tambo, es administradora de otros tres locales dedicados a lo mismo, la venta de detergentes y artículos de aseo en formato mayorista, ubicados a lo largo de la calle San Pablo en la comuna de estación central, que en la actualidad de encuentran en funcionamiento. La segunda socia, Silvana Aguilera, es una emprendedora que ha puesto en marcha dos negocios a lo largo de su vida, primero una tienda de artículos eléctricos y ferretería y posteriormente una barbería/salón de belleza, ambos funcionan hasta el día de hoy bajo su tutela y administración. En conjunto, estas dos mujeres logran poner en marcha All Clean el 4 de septiembre del 2019 en el centro comercial Travesía en la comuna de Pudahuel, uniendo sus conocimientos en cuanto a la industria por parte de Janet y la capacidad de manejar nuevos emprendimientos por parte de Silvana, así es que comienza el local de venta mayorista de detergentes y artículos de aseo All Clean.

Ilustración 7. Mapa ubicación empresa



Fuente: Google Maps

A lo largo del planteamiento de la empresa se logra tener el capital inicial suficiente para poder contar con un local ubicado estratégicamente en un Street center y poder adquirir gran variedad y cantidad de productos para iniciar las operaciones de venta dado el carácter mayorista que deciden adoptar.

5.1.2. Oferta de Productos

La empresa se dedica a la venta mayorista y al detalle de todo tipo de productos relacionados con el aseo y ornato de espacios en su mayoría del hogar, puesto que hasta el momento dispone de pocos productos enfocados a la limpieza industrial. En esta línea, los productos ofrecidos por All Clean se podrán clasificar en tres grandes categorías: limpieza del hogar, cuidado personal y productos para textiles.

Dentro de las tres categorías, la más destacable por parte de la empresa es la de productos para textiles, específicamente los detergentes de ropa de marcas alternativas y en formato familiar (5 litros), no obstante, se ofrecen productos como suavizantes, ablandadores y blanqueadores. Estos productos son los que más buscan resaltar dentro del espacio físico de la tienda con el fin de ofrecer marcas poco reconocidas, pero de calidad similar a la de los detergentes de grandes marcas a un precio notoriamente inferior.

Las marcas y formatos más destacables dentro de la gama de detergentes que ofrece All Clean son por una parte las marcas alternativas: Ale, Genesis y Tekom, con sus reconocidos bidones de 5 litros de detergente líquido y los formatos también líquidos de 3 y 2 litros en algunas de las líneas de detergente que poseen cada una (Forte, Soft, Premium, entre otras). Por otro lado, también ofrece detergentes de las marcas de mayor reconocimiento para la población: Ace, Ariel, Bio Frescura, Drive, Fuzol, Omo, Popeye y Rinso. En estas

últimas, los formatos varían sin superar los 3 litros en el caso de las versiones en líquido, ni los 3 kilos para las versiones en polvo. En resumen:

Tabla 4. Productos más destacables de línea Limpieza Textil

Marca	Formato
Ace	Ace 350 gr
Ale	Concentrado 3 lt (3 variedades) - Perlado 5 lt (3 variedades) - Tipo Ariel 6 lt - Tipo Omo 6 lt - Suavizante 5 lt
Ariel	Delight 400 gr - Doble poder 1.9 lt - Downy 400 gr - Downy 1.9 lt
Bio Frescura	Variedades Bosque Nativo, Desierto Florido y Campos de Hielo en 3 lt, 1.5 lt, 3 kg y 800 gr
Drive	Capsulas - Líquido 800 ml
Fuzol	Forte 3 lt y 1.5 lt - Suavizante 1 lt (3 variedades)
Omo	Lavado a mano 400 gr - Matic 3 kg, 1 kg y 400 gr - Soft 3 kg - Soft Aloe Vera 3 lt y 400 gr - Tradicional 3 lt
Popeye	Matic 800 gr, 400 gr y 1 lt
Rinso	Líquido 3 lt (3 variedades)
Tekom	Forte 5 lt - Matic Soft 5 lt - Premium 5 lt - Soft 5 lt (4 variedades) - Suavizante 2 lt

Fuente: Elaboración Propia

Además de la línea antes descrita, se detallan a continuación los productos más relevantes de las líneas de limpieza del hogar y cuidado personal:

Tabla 5. Principales productos línea Limpieza del Hogar

Limpieza del Hogar	
Producto	Marcas
Antigrasa	Wyn - Excell
Aromatizantes	Glade - Arom - Popeye - Igenix - Lysoform
Bolsas de basura	Virutex
Ceras	Brillina - Nugget - Tekom
Desinfectante	Clorinda - Igenix - Clorox - Tekom
Insecticidas	Raid - Killer
Lavalozas	Quix - Magistral - Ale - Tekom - Wyn - Fuzol
Limpia pisos	Glade - Poet - Ale - Tekom
Limpia vidrios	Virginia - Excell
Papel higiénico	Elite - Noble Confort - Florax - Favorita - Scott
Servilleta	Abolengo - Elite - Nova - Ecosoft
Toalla de papel	Nova - Tork - Ecosoft - Elite
Traperos	Excell - Chucao

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Principales productos línea Cuidado Personal

Cuidado Personal	
Producto	Marcas
Acondicionador	Ballerina - Sedal - Familand - Simond's - Dove - Garnier Fructis - Elvive
Desodorante	Axe - Speed Stick - Lady Speed Stick - Dove
Jabón	Ballerina - Simond's - Le Sancy - Dove - Protex
Pañales	Huggies - Pampers - Babysec - Cotidian
Pasta dental	Pepsodent - Colgate - Aquafresh
Protectores	Fiorella - Ladysoft - Kotex
Shampoo	Ballerina - Sedal - Familand - Simond's - Dove - Garnier Fructis - Elvive - Head & Shoulders
Talco	Brooks - Babyland
Toallas higiénicas	Ladysoft
Toallas húmedas	Babysec - Huggies - Emubaby

Fuente: Elaboración Propia

Particularmente, la línea de productos de cuidado personal cuenta con las versiones más comunes de los productos, esto quiere decir que siempre se busca satisfacer la necesidad y cubrir la falta de algún producto con lo “clásico” y no siempre con las versiones nuevas o de ediciones limitadas que podrían comercializar las marcas.

5.1.3. Clientes

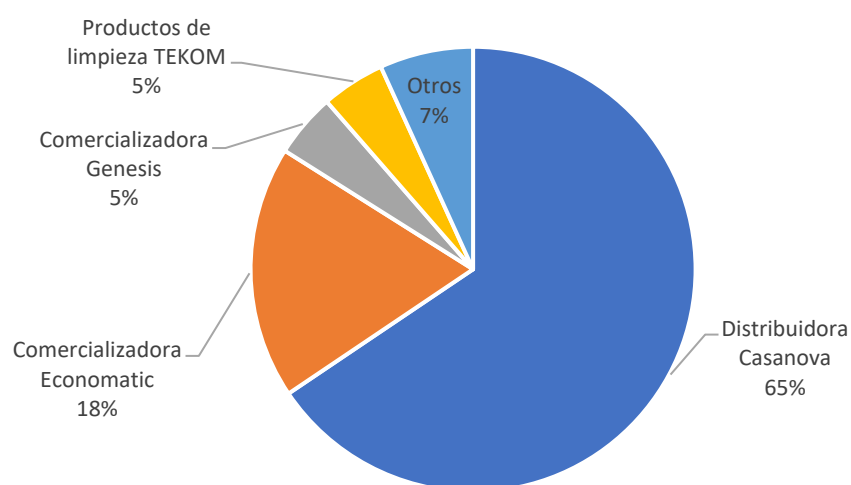
Actualmente la empresa no cuenta con un registro de clientes (frecuentes o no), no obstante, el perfil de clientes que asiste al lugar de ventas es en su mayoría personas naturales que buscan abastecerse de artículos de limpieza para el diario vivir o para periodos un poco más largos de tiempo (generalmente mensual). Son pocos los clientes que compran con ánimos de reventa o aprovisionamiento colectivo, por ejemplo, comunidades de vecinos o feriantes, quienes aisladamente han comprado en la empresa.

A pesar de no tener registro de sus clientes, existen clientes (personas naturales) que frecuentan la empresa, dentro de estos caben los mismos locatarios vecinos del Street center al cual pertenece All Clean.

5.1.4. Proveedores

All Clean se provee de distribuidores nacionales, comercializadora Casanova y comercializadora Economatic principalmente, estas dos empresas han proporcionado a All Clean con cerca del 83% (65% Casanova y 18% Economatic) de su mercadería según los niveles de compra en términos monetarios a agosto del 2020, por lo tanto, incluyen las compras iniciales con las que inició All Clean los primeros días de septiembre del año 2019.

Ilustración 8. Porcentaje de compras en pesos a proveedores Ago 2019 - Ago 2020



Fuente: Elaboración Propia

Casanova abastece las tres grandes líneas de producto con las que trabaja la empresa (limpieza textil, limpieza del hogar y cuidado personal) principalmente con todo papelería y detergentes de marcas reconocidas. Economatic por su lado ha funcionado más bien como un proveedor de respaldo cuando los productos de Casanova no están disponibles. Las razones por las cuales estos dos proveedores son los principales de la empresa se deben por cercanía y rapidez en el caso de Casanova y por conveniencia en precios por parte de Economatic, esto último debido a un trato especial por parte de una de las dueñas que es, a su vez, administradora de Economatic.

Productos TEKOM y comercializadora Genesis tienen un bajo nivel de compra en comparación a las dos comercializadoras mencionadas anteriormente, no obstante, son proveedoras de productos alternativos de gran calidad en formatos convenientes de 5 litros tales como detergente, lavalozas, limpia pisos, anti-grasas, suavizantes y removedores de sarro. Son estos mismos productos los más destacables dentro de la oferta de la empresa y reconocidos por los clientes dado su excelente relación precio/calidad.

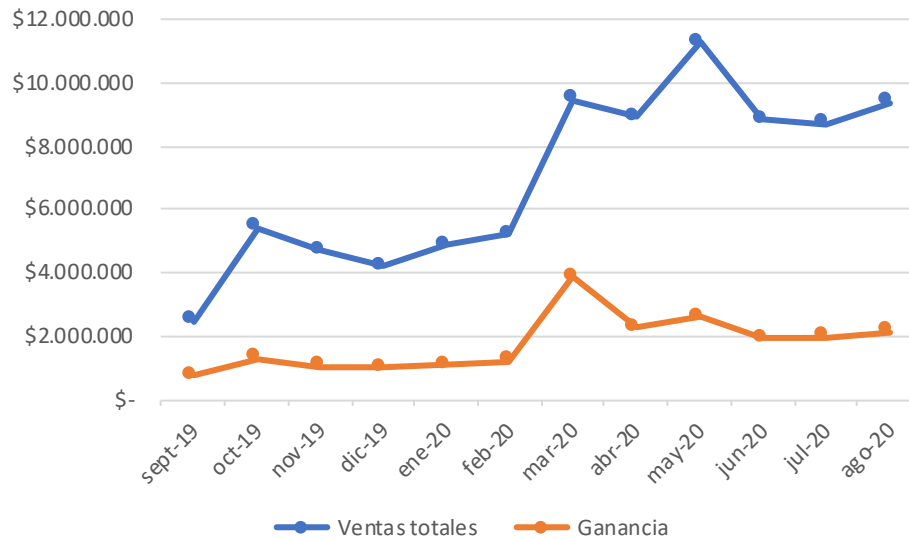
5.1.5. Información Financiera

Al tratarse de un emprendimiento con poco más de un año de vida, no se cuenta con basta información financiera que ayude a detectar algún comportamiento notorio del nivel de ventas de la empresa, sin embargo, si se da a notar un crecimiento en las ventas a lo largo de los meses con un quiebre notorio en el mes de marzo y un peak de ventas en el mes de mayo, ambos explicados por factores externos a la empresa.

En términos de ventas, las dueñas de la empresa solo buscan crecer, dado que hasta el momento logran cubrir los gastos básicos intrínsecos del local tales como arriendo, sueldo y gastos comunes.

Como herramienta de ventas y respaldo de compras cuentan con un software online por el cual mensualmente se paga una suscripción, este se decidió utilizar fundamentalmente por dos razones, primero porque es una plataforma que ya usa Janet en los otros locales que ella administra, y segundo porque es una plataforma y no un software de uso local, es decir, que se puede acceder a él desde más de un dispositivo y no solo desde el cual se instale como programa. Este sistema lo manejan ambas dueñas con todas las funciones que dispone, desde el inventario, ventas, compras, gastos, ajustes, etc.

Ilustración 9. Niveles de venta y ganancia mensual sep-19 a ago-20



Fuente: Elaboración Propia

5.1.6. Estructura Organizacional

La empresa no cuenta con una estructura organizacional formal, no obstante, si se logran identificar colaboradores y roles dentro del proceso de la toma de decisiones y producción de la empresa.

Presencialmente, cuenta con un vendedor estable y la administradora de forma parcial, esto dado que se hace cargo de otros dos locales comerciales en la comuna de providencia. En su conjunto se encargan de la venta de productos y de mantener mostradores con productos además de la limpieza del local. Por su parte, es la administradora quien gestiona el abastecimiento de todos los productos que tienen disponibles, es quien se contacta con proveedores.

Dentro del proceso de toma de decisiones participan además de la administradora, la socia capitalista y el contador, este último cumple a su vez un rol de asesor tributario generalmente.

5.1.7. Proceso Productivo

Bajo la premisa de un local ya en funcionamiento, All Clean comienza con su proceso productivo en el momento que se requiere reponer productos o por solicitud de los mismos clientes es necesario introducir nuevos productos a la actual gama.

El listado de productos es mayormente redactado por quien cumple el rol de vendedor dentro de la empresa, luego pasa a manos de Silvana, la administradora, quien evalúa la real necesidad de proveerse de todos los productos o solo de forma parcial. Dentro de los criterios de selección se encuentran, los fondos disponibles para hacer compras, si existen productos suplentes con stock suficiente y el proveedor de los productos, este último es muy importante porque afecta a la vez el tiempo que demoran en llegar los pedidos. Como anteriormente se mencionó, Casanova es el proveedor principal de All Clean dada su cercanía y poco tiempo de despacho. Cuando Casanova no dispone de los productos se recurre a Economatic, pero a sabiendas de que el despacho demora más días o los productos quedan disponibles para retiro. Una vez hecho los pedidos solo queda esperar por los despachos.

El día en que llega la mercadería, el trabajo se divide en dos partes, primero se reciben todos los productos en la sala de ventas para checar que toda la mercadería facturada es la que está llegando al local, cabe destacar que no siempre coincide la mercadería despachada con la solicitada pues depende del stock que maneje el proveedor. La segunda parte de la jornada de despacho consta en ubicar los productos de góndolas cerca de ellas y el resto de los productos se van a bodega, esto es más que nada para facilitar la reposición de los productos.

Una vez todas las cajas ordenadas dentro del local, se procede al ingreso de la/s factura/s al sistema de ventas de la empresa, proceso que por lo general se hace en el momento o de un día para otro puesto que por instrucción general no se puede vender nada de lo que

no esté ingresado aún en el sistema. Terminado este proceso, se desembalan las cajas y se acomodan los productos en sus respectivas góndolas para ser exhibidos.

5.2. Estrategia Actual

Hoy en día la empresa, como cualquier otro emprendimiento, no cuenta con una estrategia de negocios explícita establecida, solo hacen conocer su ánimo por hacerse más conocidos y poder recuperar el capital lo antes posible.

Así como no cuentan con una estrategia de negocios, tampoco posee los pilares estratégicos fundamentales para tenerla, es por esto que el trabajo realizado con la empresa contemplará la formulación de estamentos estratégicos sólidos donde se incluyan misión, visión y valores.

5.3. Estamentos organizacionales propuestos

Los estamentos organizacionales o mandatos son los precedentes de los objetivos, estrategias y metas de cada empresa dentro de un plan estratégico. All Clean, al dispensar de estos estamentos, necesita de unos para proceder a generar un CMI alineado a lo integra de la empresa, es por esto por lo que en base al trabajo realizado con las dueñas y sus proyecciones empresariales es que se propondrán a continuación misión, visión, valores y organigrama.

5.3.1. Misión propuesta

Con la propuesta de misión se debe plasmar el trabajo ejercido por la empresa, es decir, responde a qué se dedica la empresa, como lo logra y cuál es su sello. Tras esto, la misión propuesta para All Clean es:

“All Clean, es una empresa orientada a proveer productos de limpieza para el hogar y cuidado personal, agregando valor a los productos de marcas reconocidas y alternativas en formato de venta detallista y mayorista, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la mejora continua y la eficiencia de nuestros procesos.”

5.3.2. Visión propuesta

La visión propuesta refleja las proyecciones futuras contemplando las metas que tiene la empresa incluyendo en sí misma la concepción de qué se quiere llegar a ser. Tras esto, se propone la siguiente visión para All Clean:

“Ser reconocida en la comuna de Pudahuel como una excelente empresa en el rubro, optimizando de manera constante la calidad de nuestro servicio excediendo las expectativas de nuestros clientes por medio de una excepcional atención al cliente, la innovación tecnológica y el delivery.”

5.3.3. Valores propuestos

Los valores para la empresa dictan sobre sus principios éticos, creencias o cualidades sobre los que se asienta la cultura empresarial y nos permite crear pautas de comportamiento.

Los valores propuestos que plasmarían la personalidad de All Clean son:

- *Honestidad*: La empresa asume el compromiso de generar seguridad a sus clientes al momento de adquirir sus productos de aseo, utilizando la verdad como herramienta de confianza y credibilidad.
- *Cercanía*: Se busca hacer sentir a los clientes cómodos en su experiencia de compra, atendidos de una forma amena y lo mas especializada posible.

- *Trabajo en equipo:* El desempeño realizado por todos los colaboradores de la empresa serán en pro de esta con el fin de garantizar una atención opimo de sus clientes y funcionamiento correcto del proceso productivo.
- *Responsabilidad social:* Acciones conscientes por preservar el medio ambiente y comunidades próximas, generando valor en el servicio no necesariamente por el consumo directo de los productos.
- *Calidad:* Refleja por sobre todo en la atención al cliente considerando el trato uno a uno en el proceso de venta. Es la característica principal que genera valor al cliente en su experiencia de compra, a su vez, asimilar los factores prácticos de esto a toda la cadena de valor.

5.4. Análisis Externo

Para llevar a cabo el análisis externo, hay que tomar como punto de referencia el macroentorno de la empresa, donde se analizan los ambientes político, económico, social, tecnológico y ambiental en los cuales está inmerso la empresa. Como segunda parte del análisis externo es necesario desarrollar un estudio del microentorno de la empresa, el cual se evidencia de mejor manera con las cinco fuerzas de Porter, el cual permite identificar la conducta de los participantes más cercanos a la empresa y su conducta. Una suma de ambos análisis ayuda a dimensionar el potencial de la industria en la que se encuentra All Clean.

5.4.1. Análisis Macroentorno

Para poder obtener una panorámica general del macroentorno en el que se encuentra la empresa, a continuación, se describe el análisis PESTA, el cual considera distintas áreas que afectan a la organización y su mercado respectivo.

- Político y legal

Dentro de la oferta de la empresa se encuentran productos referentes a la papelería, industria que hace unos pocos años fue sancionada por colusión, donde la Fiscalía Nacional Económica denunció la existencia de un nuevo cartel que se coludió en el mercado chileno. En esta ocasión estuvieron involucradas empresas que venden papel higiénico, servilletas y pañuelos desechables, entre otros. Las empresas coordinaron los porcentajes de las alzas de sus productos enviados al retail y además fijaron un marco general del precio de venta al público de los productos que se estimaban equivalentes entre ambas compañías. Esto permitió que tanto la CMPC como la SCA mantuvieran sus participaciones de mercado de forma estable y que además afectaran los precios de venta al público en un periodo de al menos 10 años (Arroyo, 2017).

Comercializar marcas coludidas afectaría a cualquier empresa, particularmente a emprendedores que por juicio popular perderían ventas. Es importante mantener al tanto de aspectos de colusión en marcas que venden puesto que podrían verse afectada las ventas y el stock. Por otro lado, es beneficioso para compañías poco conocidas que comercializan sus productos y son preferidas por ser “productores justos”.

Dentro de la industria de artículos de aseo del hogar, aseo industrial y detergentes, no existe mayor regulación respecto a la comercialización de estos, no obstante, si la hay en cuanto a la producción de elementos químicos incluidos todos los relacionados la limpieza.

Los productos de limpieza son la segunda causa de intoxicaciones en Chile, después de los medicamentos, acorde a las cifras facilitadas por el Centro de Información Toxicológica de la Universidad Católica de Chile (CITUC), siendo los niños uno de los sectores de la población afectado por este problema. Una amplia gama de estos se puede

encontrar en prácticamente todos los hogares, ya que son productos de uso masivo y frecuente para la limpieza de distintas superficies, lo que hace que la exposición a los peligros de las sustancias que los componen sea alta (SERNAC, 2018).

Tras esto, Chile se acogió al Sistema Globalmente Armonizado de Clasificación y Etiquetado de Productos Químicos (GHS por sus siglas en inglés o SGA en español) el cual es una iniciativa mundial para promover criterios uniformes para la clasificación y etiquetado de los productos químicos que sirve para definir y comunicar los peligros físicos para la salud y para el medio ambiente que éstos involucren, así como también las medidas de protección (SAG, 2017).

A pesar de no existir una consciencia colectiva sobre la normativa GHS, es importante para All Clean estar en conocimiento de la peligrosidad de los artículos que comercializa, sobre todo si alguno de sus proveedores más pequeños son fabricantes de productos químicos que podría eventualmente adquirir.

En el marco de la pandemia por COVID-19, la alta demanda por productos de limpieza y desinfección llevó a que comenzaran a producirse y comercializarse desde centros de fabricación informales, sobre todo productos como alcohol gel y amonio cuaternario. Algunos de los productos tienen etiquetas con marcas y resolución sanitaria y varios están a la venta en el comercio formal. Se quiso comprobar la validez de estos registros, pero al buscar en la página del Instituto de Salud Pública (ISP) no se encontró registro de las marcas. La Policía de Investigaciones (PDI) ha detectado algunas plantas clandestinas, donde se elaboran productos químicos sin autorización, cuya demanda ha crecido en el contexto de la pandemia (Escalona, 2020).

Tras esto, es importante para la empresa, la cual adquiere productos de marcas no reconocidas, cerciorarse de que mas allá de adquirir productos certificados, tengan una

certificación válida y pública bajo las normas del ISP, así evitar problemas y reclamos de los propios clientes de la empresa.

- Económico

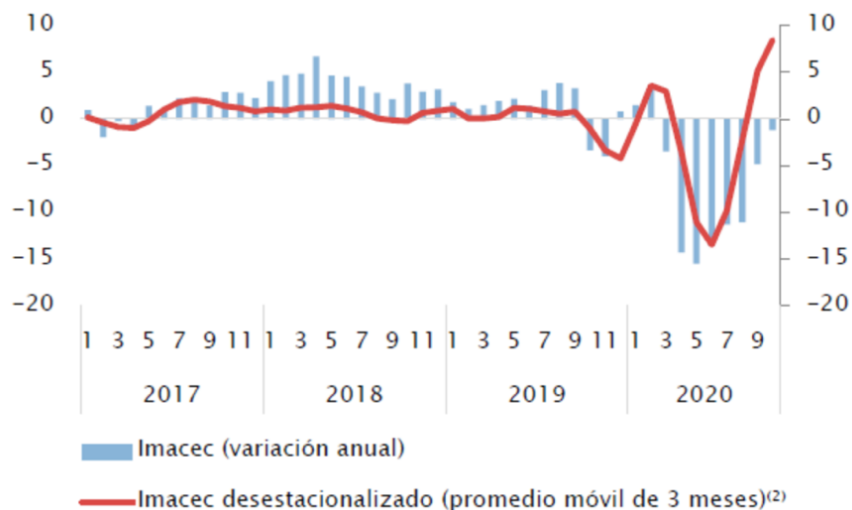
Tras la pandemia de COVID-19, toda la economía mundial se vio afectada, generando una crisis económica calculada en una contracción del 6,2% del Producto Interno Bruto mundial, categorizándose así la crisis del 2020 como la más importante desde la Segunda Guerra Mundial. Así mismo, es que el Banco Mundial acotó sus proyecciones con respecto al PIB de 4,8% a 3,1% para el año 2021 (CNN, 2020).

En Chile, el Banco Mundial pronosticó que la economía chilena tendrá una baja de 4,3% en 2020, lo que representa un incremento con respecto a la caída de un 3% que se había anunciado en abril (CNN, 2020), escenario poco auspicioso para la economía chilena por efectos de la pandemia.

Sin embargo, para el último trimestre del año 2020, el Banco Central informó el Índice Mensual de Actividad Económica (Imacec) correspondiente a octubre, de acuerdo con la información preliminar, el índice cayó 1,2% en comparación con igual mes del año anterior. La caída de la actividad en octubre es bastante más discreta si se compara con los meses anteriores; y tiene baja base de comparación con igual mes de 2019. Eso sí, los economistas proyectaban un registro positivo (Reyes, 2020).

Cabe destacar que tras meses evidenciando los efectos de la pandemia en Chile y el mundo, en septiembre el indicador ya había descendido marcando un sólo dígito (-5,3%). En agosto, el Imacec cayó 11,3% y en julio 10,7%. En junio el indicador ya había evidenciado un “alivio” al caer 12,4% luego que durante abril y mayo registrara desplomes de 14,1% y 15,3%, respectivamente (Reyes, 2020).

Ilustración 10. Imacec tasas de variación porcentual



Fuente: Banco Central

Considerando la inevitable caída económica en Chile y el mundo, es de esperar un auspicioso porvenir en la economía chilena considerando las posibles medidas de desconfinamiento según el avance de la pandemia en el país. Así es como el ministro de economía chileno (Lucas Palacios) expresó sus intenciones de flexibilizar medidas en el plan Paso a Paso para algunos sectores como el turismo y el comercio, con el objetivo de puedan atender cumpliendo sus obligaciones sanitarias y contribuir con la recuperación de empleos (Carrasco, 2020).

En cuanto a la tasa de desocupación nacional durante el trimestre junio-agosto de 2020 fue de 12,9%, incrementándose 5,3 puntos porcentuales respecto a igual período del año anterior. De acuerdo a la información recolectada en la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), que elabora el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en el trimestre junio-agosto de 2020 la tasa de desocupación alcanzó 12,9%, incrementándose 5,3 puntos porcentuales en doce meses, producto de las reducciones en 14,5% de la fuerza de trabajo y en 19,4% de los ocupados. Por su parte, los desocupados aumentaron 46,0%, incididos únicamente por los

cesantes (55,9%). La tasa de desocupación nacional durante el trimestre junio-agosto de 2020 fue 12,9%, incrementándose 5,3 puntos porcentuales respecto a igual período del año anterior. La tasa de ocupación informal alcanzó 22,6%, con un descenso de 5,0 puntos porcentuales en un año, así mismo, las tasas de participación y ocupación se situaron en 52,5% y 45,7%, decreciendo 10,2 pp. y 12,2 pp., en cada caso. Estas tasas fueron levemente mayores en comparación con los dos trimestres previos, revirtiendo una tendencia hacia la baja de ambos indicadores (Cabrera, 2020).

En general, se evidencian esfuerzos por recuperar poco a poco la economía del país, generando empleos bajo el marco sanitario y reactivando distintos sectores económicos de temporada, sobre todo en regiones turísticas por la época de veraneo. Sin embargo, el panorama económico del país está muy dañado, la recuperación se ha dado muy paulatinamente, aunque se espera que superando la pandemia los números retomen un curso positivo.

- Social y demográfico

A finales del 2019, Chile pasó por una etapa conocida popularmente como “El Estallido Social”, tiempo en que muchas personas se conglomeraban en las principales arterias de las grandes ciudades a manifestar su descontento con el actuar político. Este hecho tuvo diversos efectos, dentro de los cuales destacaron los saqueos a supermercados, centros comerciales y comercio en general, afectando así el normal flujo de personas y transacciones comerciales.

En su momento, Walmart Chile, el mayor actor del rubro de supermercados en nuestro país y que opera las cadenas Líder y Central Mayorista, fue el más afectado por la ola de violencia. Desde el comienzo de los disturbios la compañía explicó que registró 34

supermercados incendiados, 128 locales saqueados, y más de mil doscientos eventos de saqueos y re-saqueos (Cárdenas, 2019).

Mientras, en Cencosud (holding de propiedad de Horst Paulmann) la cadena de supermercados Santa Isabel fue la que resultó más afectada con los ataques. Así lo detalló Matías Swett, gerente corporativo de dicho formato (Cárdenas, 2019).

Es relevante en el contexto de alerta sanitaria que Chile pase por un descontento social que aún tiene un potencial protagonismo con un llamado “Estallido 2.0”, el cual nuevamente podría afectar a las principales cadenas de suministro de los hogares chilenos.

- Tecnológico

Los avances tecnológicos en la industria se evidencian día a día con el lanzamiento de nuevos formatos en los productos de limpieza del hogar. En cuanto a detergentes, su principal químico funcional son los tenso activos, los cuales disminuyen la tensión superficial de un líquido con otra superficie, el desarrollo y mejoramiento de estas sustancias serían perjudiciales al momento de desarrollar cualquier sustancia sintética utilizada para el lavado de ropa, superficies y vajillas (AulaNatural, 2015).

No solo los productos químicos presentan constante innovación tecnológica, el rubro de la papelería también cuenta con diversas propuestas. Una de las marcas a la cual se le atribuye el lugar de ser la única con tecnología de corte es Scott, el cual es un papel higiénico de doble hoja fabricado con la exclusiva tecnología de Corte Inteligente que indica la cantidad ideal de papel en cada uso, para un mayor rendimiento y menor desperdicio, presentando cortes más notorios cada cierta cantidad de “cuadritos” (AmCham, 2018). Así mismo buscan innovación a través de la tecnología otros papeles higiénicos como Elite con su tecnología softtouch y se da a conocer como el más suave del mercado, Confort

incorporando un mini rollo dentro del cono o Favorita Sensación conocido por ser el papel higiénico con aromas.

Otra forma de incorporar tecnología en artículos de aseo es innovar en los formatos de presentación, por ejemplo, hoy en día no solo se cuenta con jabones en barra, existen en el mercado detergentes, shampoo y acondicionadores en el mismo formato.

Tras la pandemia mundial del año 2020, cabe destacar por sobre manera la incorporación de agentes desinfectantes en diversos productos, lo cual ha obligado a muchas marcas a investigar y desarrollar formulas antibacteriales en su gama de productos. Ya no solo se comercializan limpia superficies con agentes antibacteriales, sino que se han sumado a este tipo de productos los artículos de cuidado personal que tienen contacto directo con la piel.

- Ambiental

Un acto tan cotidiano como el aseo personal a base de jabones y/o detergentes resulta altamente perjudicial para el planeta y parece que pasa desapercibido, el problema principal es claro, en su proceso de elaboración se desperdician y contaminan grandes cantidades de un recurso no renovable esencial para la existencia de la vida, el agua.

Además, según (GreenVita, 2019) hay que considerar varios puntos perjudiciales para el medio ambiente en la producción de químicos de limpieza:

- **Biodegradabilidad:** Solo los jabones con el tensoactivo (sustancia de los jabones que causa perjuicios a la vida acuática) que pierda el 90% de su propiedad de disminuir la tensión superficial del agua a los 28 días de ser vertido puede etiquetarse como biodegradable.

- **Eutrofización.** Muchos detergentes convencionales utilizan fosfatos, fosfonatos o percarboxilatos como potenciadores. Estas sustancias actúan como fertilizantes de las algas, haciendo que se reproduzcan de forma masiva. Esto agota el oxígeno del agua, que deja de estar disponible para la fauna acuática (microbios y peces), además de generar malos olores y causar desequilibrios muy graves en lagos y ríos.
- **Antibacteriales.** Últimamente, muchos productos de aseo convencionales contienen agentes antibacteriales. No tienen ninguna utilidad práctica, y en cambio pueden causar problemas a la vida bacteriana acuática.
- **Envasado.** Aunque hay detergentes que se presentan en cajas de cartón, la tendencia es presentar los detergentes y jabones convencionales en envases plásticos. Lo más habitual es usar varios tipos de plástico que no pueden separarse posteriormente, y por lo tanto tampoco se pueden reciclar. Esto resulta un grave problema para nuestro planeta.

No cabe duda de que el uso del papel higiénico resulta una comodidad, algo imprescindible hoy día en nuestra sociedad. Pero también causa daño al medio ambiente, principalmente porque la materia prima del papel higiénico viene de la madera de árboles, específicamente de la llamada fibra virgen, la cual no se utiliza para ningún otro producto. Fabricar fibra virgen requiere el uso de un molino que produce astillas de madera, además necesita un proceso químico para blanquear la pulpa y estos procesos requieren de un gasto

de energía para separar las fibras. Todo esto genera al final más carbono que cualquier producto fabricado con otro tipo de pulpa (EcoInventos, 2020).

5.4.2. Análisis Cinco Fuerzas de Porter

En esta oportunidad el modelo de las 5 Fuerzas de Porter se aplicó sobre el mercado ligado a la venta de artículos de aseo en formato minorista y mayorista, específicamente sobre el microentorno en el que se encuentra la empresa en cuestión, para así poder comprender de mejor forma la posición competitiva de All Clean. A continuación, se describe detalladamente cada una de estas:

- Competidores existentes:

Actualmente el mayor competidor de la empresa es el supermercado Santa Isabel que se ubica justo enfrente del Street center donde se localiza All Clean, es este quien acapara la mayor cantidad de potenciales clientes dado el reconocimiento de las personas y la comodidad de proveerse no solo de artículos de aseo, sino que de todo tipo de enseres para el diario vivir, en este sentido no es un competidor con el mismo perfil pues no solo se dedica a la venta de enseres de limpieza.

En las cercanías de las instalaciones existe también cada martes y viernes la feria libre de Pudahuel Sur, muchas veces puestos de feria ofrecen los mismos productos que All Clean a un precio inferior al que ofrece la empresa de forma unitaria, no obstante, los precios de la empresa siempre son menores cuando del formato al por mayor se refiere, ya que dentro de los clientes a los que en un inicio se apuntó eran los mismos feriantes, sin embargo no se logró llegar a ellos dados los precios que maneja la empresa. Por otro lado, al igual que con el supermercado, la competencia con la feria libre no es siempre tan directa pues en ella se

pueden adquirir otros productos, no solo limpieza, y en su mayor parte en la feria se pueden encontrar frutas y verduras a granel.

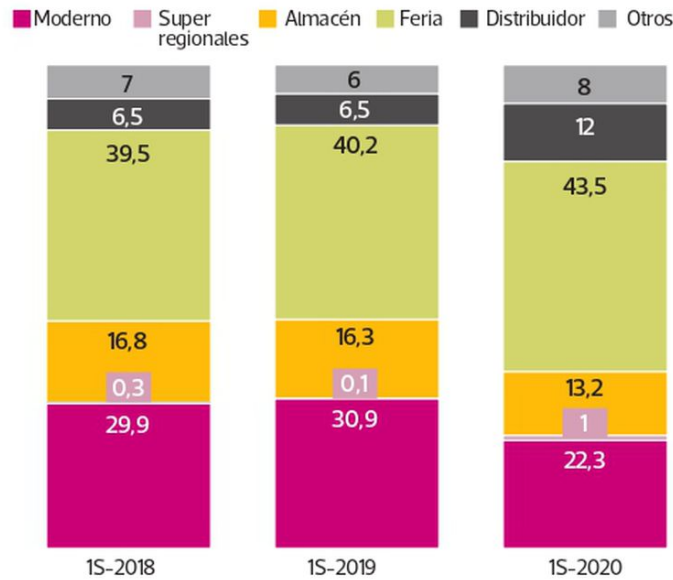
Además del supermercado, existe un local más pequeño que All Clean, ubicado a cerca de cuatro cuadras. Este local ofrece principalmente más productos de marcas poco conocidas o alternativas, además de tener dentro de su gama de productos utensilios de limpieza (escobas, palas, cepillos de baño, basureros, etc.), los cuales no ofrece actualmente All Clean. Si bien comparten el rubro al cual se dedican, se destacan y diferencian por ofrecer distintos tipos de productos y marcas, es el competidor mas cercano a la empresa pues el rubro al que se dedican es en especifico la industria de la limpieza.

En resumen, la rivalidad entre los competidores existentes es relativamente alta, hay público para todos, pero no se dejan de comparar los precios y el nivel de compra que tienen como capacidad cada negocio, la comparación en el rubro es inevitable.

- Amenaza de nuevos entrantes

Bajo el contexto de emergencia sanitaria por el cual el país pasa durante el año 2020, el consumo de artículos de aseo para el hogar y personal se vio positivamente afectado. Con el fin de evitar aglomeraciones, las personas buscan proveerse en comercios cercanos a sus hogares, bajando la frecuencia de compra en supermercados, pero si subió el gasto promedio en venta de artículos de aseo general y personal, que pasó de \$14.083 a \$18.306 en abril (Carrizo, Aguirre, Velásquez, & Rivas, 2020).

Ilustración 11. Ventas de detergente por canal en % RM

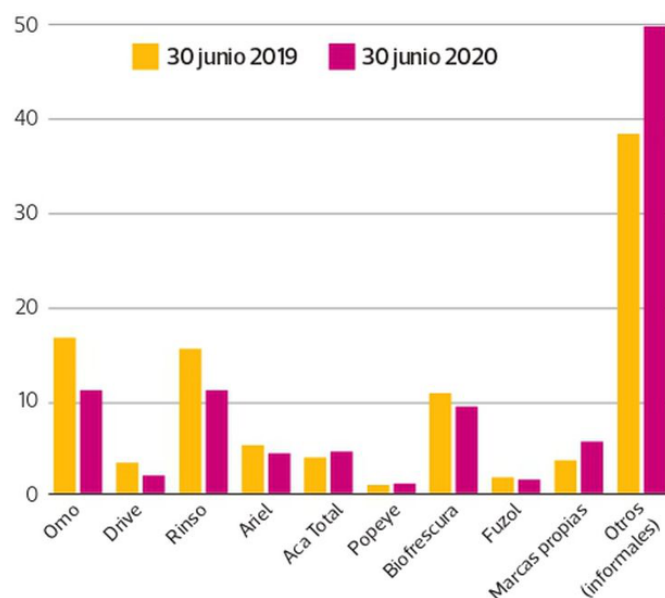


Fuente: Consultora Kantar

Tras una encuesta hecha por Kantar, donde se midieron los efectos de la pandemia en los consumidores, 82% de estos aseguró poner más atención a los precios, disminuyendo así el presupuesto destinado a ciertos productos y prefiriendo otros más económicos, sin embargo, cuando se trata de artículos de limpieza, el consumo aumentó, llegando casi a un 80% (Carrizo, Aguirre, Velásquez, & Rivas, 2020).

Otro efecto de la pandemia apunta hacia el alza en la venta de productos de limpieza alternativos o informales, acaparando cerca del 50% de la industria de detergentes, en su mayoría líquidos, lo que conlleva una baja del formato en polvo. Esto trajo consigo que Unilever, uno de los grandes de la industria, anunciara el cese de la producción de sus marcas Omo, Quix y Cif en Chile (O'Ryan & Villagrán, 2020).

Ilustración 12. Peso de marcas de detergentes en %



Fuente: Consultora Kantar

Dado este contexto, el número de competidores ha aumentado en los últimos meses, explicado mayormente por comerciantes informales de artículos de aseo, detergentes, desinfectantes y papelería en las cercanías del local y a lo largo de la principal avenida donde se ubica All Clean. A las afueras del mismo supermercado Santa Isabel, durante la semana se instalan distintos puestos informales, dentro de los cuales coincide la oferta de la empresa bajo estudio, ofreciendo muchas veces los mismos productos, pero más a la mano de los clientes del supermercado. Son estos puestos quienes podrían eventualmente captar a los compradores que buscan precios inferiores a los del supermercado, mas no cautivan a aquellos compradores que buscan realizar compra en formato al por mayor, el cual reduce aún más el precio por unidad de los productos, el mismo efecto que ocurre con los vendedores de la feria libre.

Acotando el espacio geográfico solo al Street center donde se ubica la empresa, difícilmente podría instalarse un local de similares características ya que desde la administración del centro comercial se apela a la diversificación de los rubros entre

locatarios, sin embargo, al lado de All Clean se encuentra un almacén llamado “El Pan de Azúcar”, en el cual venden en una medida muy inferior artículos de aseo, y sin ir muy lejos, se preocupan de no vender exactamente los mismos productos, buscando otros formatos de ciertas marcas intentando no perjudicar el ambiente laboral entre locatarios. Tras esto y el contexto en el cual trabaja la empresa, la amenaza de nuevos entrantes similares a All Clean es media baja.

- Amenaza de productos/servicios sustitutos o complementarios

Existen en el mercado servicios de delivery enfocados en artículos de aseo, de hecho, una clienta frecuente de la empresa se dedica a recolectar enseres de limpieza específicos para sus clientes y además fabrica sus propios químicos, sin embargo, su sector de clientela se encuentra en las comunas de Quilicura, Lampa, Til Til, etc, sectores más rurales o de poco acceso a precios bajos. Un servicio de estas características podría no tener tanto éxito en un sector residencial con mayor concentración de gente pues el acceso a los productos no es tan difícil.

Por otra parte, en cuanto a la venta de detergentes, un posible sustituto sería las lavanderías, pues las personas podrían optar por no lavar en sus casas, por ende, disponer de uno de los principales productos de la empresa, los detergentes. Según conocimiento de la administradora, hace unos años existió una cadena de lavandería en el mismo centro comercial donde hoy se ubica All Clean, pero por motivos que desconoce, no proliferó y hoy ese espacio es ocupado por un local dedicado a otro rubro totalmente distinto. Por tanto, analizando las opciones, la amenaza de un producto es sumamente baja pues los modelos de negocio que reemplazarían a All Clean no funcionarían en el sector.

- Proveedores

Según los productos que adquiere All Clean para comercializar, podemos separar los detergentes de marca poco reconocidas del resto de los productos (papelería, cuidado personal, detergentes reconocidos, etc.), esto porque los productos de limpieza y cuidado personal son casi en su totalidad adquiridos en la distribuidora Casanova, aliado estratégico de la empresa por su cercanía a las instalaciones y rapidez de despacho. Son pocos los productos que se pueden encontrar a un precio inferior al ofrecido por Casanova, por lo que el poder de negociación de este proveedor es alto. En el caso de que alguna vez Casanova cese su funcionamiento, perjudica de gran manera el funcionamiento de All Clean, puesto que las distribuidoras más cercanas manejan precios elevados y las distribuidoras que pueden competir en precio con casanova están alejadas y en general no cuentan con despacho.

Por otro lado, otro de los aliados fuertes de All Clean es la comercializadora Genesis, la cual provee de químicos en formato familiar, detergentes, lavalozas, limpia pisos, cloro, suavizantes, etc., en formato de 5 y 3 litros (este último solo para una línea de detergentes llamada Dom). El poder de negociación de este proveedor también es fuerte, pero por razones distintas a la de Casanova, los productos Genesis han sido muy bien acogidos por la clientela de la empresa, por lo que sustituir esta marca alternativa por otra, podría generar fuga de clientes, caso que para otras marcas de detergentes alternativos no sucedió pues la alternativa de detergentes Genesis era más atractiva.

- Clientes

El poder de negociación de los compradores es relativamente bajo, para quienes quieran regatear precio existe la opción de adquirirlos con el formato al por mayor, siendo este el as bajo la manga de la empresa, no obstante, constantemente se comparan los precios

de la feria libre y otros vendedores informales a través de los mismos compradores, esto afecta a la larga al precio de venta en ciertas ocasiones, generalmente cuando se trata de productos con una rotación muy alta o muy baja. En el caso de los productos de alta rotación para poder mantener clientes y la rotación del producto, y en el caso de los de baja rotación para poder eliminar el stock existente de ese producto y posteriormente evaluar eliminarlo de la gama ofrecida de productos en la empresa.

Cabe destacar que dentro de las condiciones para acceder a precios al por mayor es el pago en efectivo o transferencia, desde aquí. Podemos evidenciar también que el poder de negociación de los clientes es bajo, pues por lo general acceden a pagar en uno de estos formatos a pesar de poseer sistema Transbank en la empresa, este último solo se admite respetando precios al detalle.

5.5. Análisis Interno

Para poder determinar una estrategia, es necesario analizar cuáles son las ventajas que posee la empresa actualmente, que virtudes la diferencian de la competencia y el potencial que tiene para proliferar, para ello se debe realizar un análisis completo de la empresa, que permita poder examinar cada una de las áreas que forman parte de la empresa, categorizando las áreas en sus diversos aspectos y establecer cómo se puede incrementar el valor agregado de la empresa. Para esta ocasión se utilizará la herramienta de la Cadena de valor, la cual permite determinar la ventaja competitiva de la empresa.

5.5.1. Cadena de Valor

A continuación, se realizará el análisis de cada una de las partes que conforma la Cadena de Valor para la empresa comercializadora de artículos de aseo y detergentes All Clean:

Tabla 7. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

- Actividades primarias

- Logística de entrada

El proceso de abastecimiento comienza con el listado de productos faltantes o nuevos que necesitan por parte de la empresa. Es listado a su vez incorpora el precio de adquisición de la última vez que fue comprado con el fin de facilitar la cotización de los productos y determinar el proveedor.

Dependiendo del proveedor existen dos formas de continuar con el proceso, los listados que incluyen solo los productos son enviados vía WhatsApp con los vendedores designados a All Clean por parte de los proveedores para determinar la disponibilidad de stock, en caso de no existir stock de productos que se consideran indispensables tener en muestra se buscan proveedores alternativos con los listados completos y se evalúa nuevamente adquirir de forma parcial o completa los listados. La segunda opción es que la misma administradora de forma presencial asista a las

instalaciones de las empresas proveedoras para realizar las compras, limitando la posibilidad de cotizar precios.

- Operaciones

Despachada la mercadería en las instalaciones del local, se procede primeramente a chequear en la sala de ventas de la empresa que coincidan los productos con las facturas, ya que suelen llegar productos cambiados en formato, aroma, marca, etc.

Una vez validadas las facturas del despacho, las cajas o embalajes de productos se ordenan de forma que la reposición de productos sea más expedita posterior al ingreso correcto de la mercadería entrante en el sistema de ventas utilizado por la empresa.

Terminado el proceso de ingreso de productos al sistema, se reponen las góndolas y muestrarios, llevando las cajas sobrantes a bodega.

- Logística de salida

El método de venta es principalmente presencial, el vendedor del local tiene contacto directo con los clientes y ofrece los productos y alternativas disponibles en el momento, además de manejar un tiempo aproximado de abastecimiento de los productos no disponibles pues es parte de la construcción del listado de abastecimiento.

Sin embargo, por motivación de la administradora de la empresa, se ha dado la opción a muchos clientes de realizar pedidos vía WhatsApp para retiro o despacho a domicilio posterior transferencia del dinero. Esta última opción que se ha adoptado es poco recurrente, y consiste en que el cliente envía un listado de productos, se le ofrecen las alternativas disponibles con la

disponibilidad de stock y se espera una selección/aprobación del “presupuesto” por parte de los clientes para reservar los productos.

- Marketing y ventas

Actualmente la empresa cuenta con una campaña de marketing concreta, sin embargo, ha funcionado de buena forma hasta ahora el “boca a boca” por parte de la misma clientela de la empresa. Además, la atención personalizada en el local ayuda mucho a que los clientes se sientan confiados en la calidad del producto que adquieren, sobre todo por los aromas de muchos productos como detergente, desodorantes, shampoo, jabón, acondicionadores, etc., eso ayuda a una elección más consciente de los clientes y es parte fundamental en la decisión de compra que exista esta posibilidad.

- Actividades de soporte

- Compras y abastecimiento

El proceso de compra parte con el listado de productos que se formula conjuntamente entre la administradora y el vendedor, sin embargo, es la administradora quien realiza las gestiones pertinentes para abastecer el negocio. Se privilegia en los proveedores la cercanía o rapidez con la que se puede contar con la mercadería en las instalaciones de All Clean, no obstante, ya existen proveedores fijos que abastecen el local de marcas poco reemplazables, es el caso de comercializadora Genesis y todos sus productos químicos.

- Infraestructura de la empresa

La empresa tiene sus instalaciones en un local del Street center (o centro comercial) La Travesía, ubicado en Avenida El Portezuelo 516 local 3,

Pudahuel. En términos prácticos, las dimensiones del local han sido suficientes hasta el momento para los niveles de venta que maneja la empresa, sin embargo, el espacio disponible no ha permitido, en los momentos peak de ventas, mantener un inventario suficiente para la demanda de algunos productos, particularmente de los embalajes de papel higiénico (en su mayoría las llamas mangas de papel higiénico están conformadas por paquetes que suman en total 48 rollos de papel), obligando a abastecerse en periodos más cortos del mismo tipo de productos.

La estructura de la empresa consta de básicamente dos personas que trabajan diariamente en la empresa, la administradora y el vendedor, quienes en conjunto llevan a cabo todo el proceso productivo de All Clean. La dueña mayoritaria de la empresa solo hace cierres de mes para cerciorarse de que todo lo relacionado con las cuentas esté en orden, no obstante, es la administradora quien trabaja más directamente con el contador de la empresa y sus asuntos tributarios.

- Recursos humanos

Como se mencionó anteriormente el equipo humano fijo de la empresa consta de dos personas sin incluir a una de las dueñas que solo revisa los cierres de mes, a pesar de esto, es importante que estas tres personas manejen términos comunes cuando se habla de la empresa, ya que todos los formatos y marcas que comercializa se ven duplicados cuando se habla de precios dado los formatos de venta detallista y mayorista con los que trabaja All Clean. Armonizar el lenguaje con el que se trabaja dentro de la industria también es importante para poder negociar el abastecimiento de la empresa, y a su vez,

facilitar el trabajo en equipo del listado de abastecimiento, ingreso de mercadería al software de ventas y la oferta de productos en mostrador.

Otra característica importante del equipo de trabajo es el manejo del software de ventas con el que se trabaja en la empresa. Si bien es un sistema muy amigable, presenta fallas que radican en desajustes de inventario, a lo cual hay que tener permanente atención para dar aviso oportuno del fallo e indagar en su origen.

- Desarrollo de tecnología

All Clean en cuanto al ámbito tecnológico no posee un desarrollo importante, se apoya de todas formas en un sistema de ventas online donde se manejan no solo las ventas, sino que también las compras, el inventario, anulaciones y ajustes de stock. Este sistema es de uso exclusivo interno y no permite la facturación o emisión de boletas electrónicas (formatos prontamente exigidos por el Servicio de impuestos Internos de Chile (SII, 2020)), sin embargo, la empresa se verá en la obligación de migrar a un nuevo sistema compatible con la emisión de documentos electrónicos o la adquisición de un segundo sistema que solo emita este tipo de documentos.

Por otro lado, la empresa no cuenta con página web oficial o redes sociales de contacto. Hasta el momento solo se utiliza WhatsApp como medio de resolución de consultas y en menor medida encargos de productos para retiro o despacho a domicilio. Desde esto último, la administradora ha manifestado las ganas de incorporar medios de venta no presenciales y canales de consulta, remitiéndose sobre todo a Instagram y Facebook, plataformas gratuitas con sistemas de gestión empresariales disponibles. La empresa

actualmente está abierta a la posibilidad de cambiar su programa de ventas e incluso incorporar otro tipo de sistema, sin embargo, consideran no poder sustentar a mas personal que pueda gestionar plataformas online, es por esto, que los ánimos de venta no presencial estarían a cargo de actual equipo que pertenece a la empresa y no seria un sistema tan complejo, sino mas bien, implementaría solo plataformas de consulta y a lo más delivery dentro del sector próximo.

5.6. Análisis FODA

Una vez terminado el análisis de los entornos externo e interno de la empresa, es posible elaborar el análisis FODA. Este análisis se realizó en conjunto a la percepción propia de la empresa y la de la administradora, sumado a la información levantada durante reuniones con el equipo de trabajo en donde directamente se pidió expresar su visión de la situación de la empresa.

- Análisis interno
 - Fortalezas
 1. Precios bajos y posibilidad de adquirirlos en modalidad detallista y mayorista.
 2. Empresa establecida bajo todo el marco legal.
 3. Trabajar con variedad de productos de calidad, tanto de marcas reconocidas como alternativas.
 4. Relación cercana con clientes y aun más con los proveedores.
 5. Gran manejo del rubro por parte del equipo de trabajo.
 6. Buena cohesión de equipo del personal fijo del local.

- Debilidades
 1. Su principal canal de venta es presencial, sin explotar otro tipo de canales.
 2. Carece de redes sociales y página web oficial donde promocionar sus productos y expandir sus canales de venta.
 3. No cuenta con buenos proveedores de respaldo en caso de que fallen los principales.
 4. Dispensan de cimientos estratégicos esenciales para un actuar estratégico efectivo.
 5. Incapacidad de manejar mayor stock de productos por falta de espacio en bodega.
 6. Poco compromiso a lo largo del mes por parte de una de las dueñas.
- Análisis externo
 - Oportunidades
 1. Tomar provecho del auge de la industria de la limpieza.
 2. Innovación en la gama de productos incorporando líneas sustentables.
 3. Posibilidades de estrechos con proveedores y negociación de precios.
 4. Existencia de cursos gratuitos para la administración de la empresa en el área de marketing, sobre todo digital.
 5. Ubicación estratégica con comunidades, jardines, colegios y empresas en las cercanías y captarlos como nuevos clientes.
 6. Sumarse a la emisión electrónica de documentos de respaldo de venta, boletas y facturas.

- Amenazas

1. Constantes ofertas en productos de limpieza del principal competidor de la empresa, el supermercado Santa Isabel.
2. Ingreso de nuevos competidores informales aprovechando el auge de la industria y la emergencia sanitaria del país.
3. Posible falla en la cadena de suministro de los proveedores fijos con los que trabaja la empresa.
4. Mala calidad de nuevos productos alternativos por ausencia de testeo.

5.7. Matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos

Una vez terminado los análisis interno y externo de la empresa, es posible trabajar con ellos para la confección de las matrices EFI y EFE. Herramientas que permiten dimensionar de mejor forma los factores que afectan a la empresa en sus distintas medidas y como responde la empresa ante ello.

La valoración de cada factor es asignada bajo la percepción personal posterior al trabajo realizado hasta este punto.

5.7.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 8. Matriz EFI All Clean

FACTORES INTERNOS CLAVE	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Precios bajos y posibilidad de adquirirlos en modalidad detallista y mayorista.	0,15	4	0,6
2. Empresa establecida bajo todo el marco legal.	0,03	4	0,12
3. Trabajar con variedad de productos de calidad, tanto de marcas reconocidas como alternativas.	0,12	3	0,36
4. Relación cercana con clientes y aun mas con los proveedores.	0,05	3	0,15
5. Gran manejo del rubro por parte del equipo de trabajo.	0,1	3	0,3
6. Buena cohesión de equipo del personal fijo del local.	0,05	4	0,2
Debilidades			
1. Su principal canal de venta es presencial, sin explotar otro tipo de canales.	0,12	1	0,12
2. Carece de redes sociales y pagina web oficial donde promocionar sus productos y expandir sus canales de venta.	0,1	1	0,1
3. No cuenta con buenos proveedores de respaldo en caso de que fallen los principales.	0,05	2	0,1
4. Dispensan de cimientos estratégicos esenciales para un actuar estratégico efectivo.	0,15	1	0,15
5. Incapacidad de manejar mayor stock de productos por falta de espacio en bodega.	0,03	3	0,09
6. Poco compromiso a lo largo del mes por parte de una de las dueñas.	0,05	4	0,2
TOTAL	1,00		2,49

Fuente: Elaboración propia

Del resultado obtenido con la matriz EFI, se puede rescatar que lo más relevante en las fortalezas de la empresa es su manejo de precios bajos y su modalidad mayorista, logrando manejarla de una muy buena manera hasta el momento a tal punto de situarlo como su gran sello. Sumado a lo anterior, el hecho de tener una gama de productos de marcas reconocidas y alternativas también es bien percibido y abordado de buena manera.

En cuanto a las debilidades de la empresa, el mayor desacuerdo es que no cuentan con cimientos estratégicos internos para un buen diseño de plan de trabajo (no cuentan con misión, visión, objetivos, etc.). Por otro lado, hasta el momento han explotado muy poco los

canales de venta distintos del convencional, de mesón, lo que lo hace estar poco a la vanguardia en relación con otras empresas cercanas.

Bajo una perspectiva interna general, la empresa se encuentra por poco bajo el promedio de quiebre de 2.5 puntuando 2.49, principalmente porque no ha logrado lidiar con sus debilidades, no obstante, si se ha dedicado a explotar de sobremanera sus fortalezas, mantiene en equilibrio todo lo bueno dejando un poco de lado lo que deberían mejorar en la interna de la empresa.

5.7.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 9. Matriz EFE All Clean

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Provecho del auge de la industria de la limpieza.	0,15	2	0,3
2. Innovación en la gama de productos incorporando líneas sustentables.	0,15	1	0,15
3. Posibilidades de estrechos con proveedores y negociación de precios.	0,08	3	0,24
4. Existencia de cursos gratuitos para la administración de la empresa en el área de marketing, sobre todo digital.	0,1	3	0,3
5. Ubicación estratégica con comunidades, jardines, colegios y empresas en las cercanías y captarlos como nuevos clientes.	0,1	2	0,2
6. Sumarse a la emisión electrónica de documentos de respaldo de venta, boletas y facturas.	0,05	2	0,1
Amenazas			
1. Constantes ofertas en productos de limpieza del principal competidor de la empresa, el supermercado Santa Isabel.	0,1	3	0,3
2. Ingreso de nuevos competidores informales aprovechando el auge de la industria y la emergencia sanitaria del país.	0,12	3	0,36
3. Posible falla en la cadena de suministro de los proveedores fijos con los que trabaja la empresa.	0,1	4	0,4
4. Mala calidad de nuevos productos alternativos por ausencia de testeo.	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		2,5

Fuente: Elaboración propia

Tras el resultado que nos arroja el desarrollo de la matriz EFE se puede destacar dos principales fortalezas, aprovechar el buen momento por el cual está pasando la industria de la limpieza y la incorporación de productos eco amigables, ambas están poco aprovechadas por parte de la empresa, sobre todo la segunda de estas pues hoy en día no cuenta con ningún producto de gama sustentable.

Por parte de las amenazas, la más importante tiene que ver con sus competidores, el supermercado de enfrente y los puestos informales existentes (o por ingresar). En general la empresa reacciona bien ante estas amenazas modificando precios e incorporándose a la competencia poniéndose a la par o por debajo de estos precios en su formato mayorista.

Para el caso de la matriz EFE, la empresa obtiene justo la puntuación promedio de 2.5, esto se debería mayormente a su buena respuesta ante las amenazas, pero poco aprovechamiento de las oportunidades que dispone en el mercado.

6. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Tras el desarrollo de un análisis FODA en el cual se utiliza el entorno interno y externo en el cual se encuentra la empresa, dimensionar como se ve afectada y cómo logra ocuparse de sus entornos con las matrices EFI y EFE, y además, identificando la total ausencia de cimientos estratégicos, se da paso al diseño de la estrategia propuesta para la comercializadora All Clean de artículos de aseo y detergentes.

Desarrollar una matriz FODA consta de crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Con la estrategia a diseñar se buscará aumentar el nivel de ventas de la empresa fundamentalmente por la utilización de nuevos canales de ventas y búsqueda de nuevos grandes clientes.

6.1. Matriz FODA

La matriz FODA, cruza factores del ambiente interno y externo de la empresa para poder generar los cuatro tipos de estrategias. Por efectos de orden se ocupará la enumeración de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas ocupado en análisis FODA (apartado 5.5 del estudio), además, se abreviarán cada una utilizando solo la primera letra del factor, por ejemplo, la oportunidad número uno se resumirá en O1.

Descrita la forma de diseño de la matriz FODA, se procederá a nombrar cada estrategia FA, DA, FO y DO, expresando a qué factores estarían apuntando cada una y detallando su sustento.

Tabla 10. Matriz FODA All Clean

MATRIZ FODA	
<u>Estrategias FO</u> ➤ Incorporación de documentos de respaldo de ventas digitales (F2, O6). ➤ Confección de una cartera de clientes de comunidades e instituciones cercanas (F4, F5, O5). ➤ Trabajo conjunto con proveedores para innovar en métodos de venta y productos amigables con el medio ambiente (F3, F4, O2, O3). ➤ Aprovechamiento de la modalidad de venta mayorista tras el auge en la industria de la limpieza (F1, O1).	<u>Estrategias DO</u> ➤ Educación de administración para mejoras estratégicas y de marketing (D4, O4). ➤ Implementación de nuevos canales de venta en línea para cautivar comunidades próximas (D1, D2, O5). ➤ Búsqueda de nuevos proveedores con sello eco-amigable (D3, O1, O2).
<u>Estrategias FA</u> ➤ Desarrollar el método mayorista con el fin de hacerle peso a las ofertas de supermercado (F1, F3, A1). ➤ Recaltar los beneficios de comprar en un local establecido ante alguna eventualidad (F2, A2). ➤ Confianza entre socios proveedores y exigir certificación de productos (F4, F5, A4).	<u>Estrategias DA</u> ➤ Implementación de canales de ventas digitales y promoción como diferenciación al supermercado (D1, D2, A1). ➤ Desarrollo de un plan estratégico con el fin de aminorar el impacto de comercios informales (D4, A2). ➤ Diseño de un plan de suministro con distintos proveedores según rotación de inventario (D5, A3).

Fuente: Elaboración propia

- Estrategias FO:

- *Incorporación de documentos de respaldo de ventas digitales (F2, O6).* Al ser una empresa establecida en su totalidad bajo el marco legal, es bueno adelantarse a la obligatoriedad de la emisión de documentos electrónicos implementando un sistema de emisión de boletas y facturas electrónicas que se incorpore con el sistema de ventas que lleva el stock, niveles de venta y compras de la empresa
- *Confección de una cartera de clientes de comunidades e instituciones cercanas (F4, F5, O5).* Dentro de los clientes habituales que frecuentan las instalaciones de la empresa, se encuentran dueños, administradores o trabajadores de otras empresas, comunidades o instituciones ubicadas en las cercanías de All Clean, esto facilitaría a la empresa la búsqueda de nuevos grandes clientes a los cuales se les puede ofrecer el suministro de sus insumos de limpieza negociando precio o facilidad de adquisición.
- *Trabajo conjunto con proveedores para innovar en métodos de venta y productos amigables con el medio ambiente (F3, F4, O2, O3).* Dentro de la gama de productos no reconocidos, existen proveedores que desarrollaron o se encuentran en procesos de desarrollo de nuevos productos o métodos sustentables aplicables a la industria de la limpieza, ya sea por la parte del producto en sí, su empaque o formas de venta sustentables como el granel.
- *Aprovechamiento de la modalidad de venta mayorista tras el auge en la industria de la limpieza (F1, O1).* En el contexto de pandemia, los clientes han aumentado su consumo de productos de limpieza intenta no aumentar tanto así el presupuesto destinado al ítem, por lo tanto, sería importante destacar por sobre la modalidad

detallista la adquisición al por mayor de los productos, con el fin de lograr mayores niveles de venta a pesar de disminuir el margen por producto.

- Estrategias FA:

→ *Desarrollar el método mayorista con el fin de hacerle peso a las ofertas de supermercado (F1, F3, A1).* Explotar la modalidad detallista de la empresa para ser una opción más económica a la “normalidad” del supermercado, buscar precios de referencia de este y competir con ellos en la modalidad por mayor intentando dar mayor rotación de productos en All Clean generando una economía de escala por cantidad.

→ *Recalcar los beneficios de comprar en un local establecido ante alguna eventualidad (F2, A2).* Regirse bajo el marco legal establecido para el funcionamiento de un negocio es imprescindible, sobre todo en casos de cambios, devoluciones o reclamos por calidad de productos, tras esto es importante destacar que All Clean otorga todos los resguardos ante cualquier eventualidad y garantiza el producto para el cliente.

→ *Confianza entre socios proveedores y exigir certificación de productos (F4, F5, A4).* Hasta el momento, la confianza entre los principales proveedores y la administradora ha sido excelente, no obstante, eventualmente se incorporarán nuevos integrantes a la cartera de proveedores los cuales deberían certificar la calidad de sus productos antes de ser comercializados por la empresa como resguardo al sello de calidad a bajos precios que se quiere mantener.

- Estrategias DO:

→ *Educación de administración para mejoras estratégicas y de marketing (D4, O4).*

De forma personal, la administradora podría cultivar sus conocimientos en cuanto

a la administración de empresas, hasta el momento su intuición y conocimientos previos han funcionado, sin embargo, es necesario educarse en las áreas críticas de las empresas y mantenerse a la vanguardia en técnicas de administración.

→ *Implementación de nuevos canales de venta en línea para cautivar comunidades próximas (D1, D2, O5).* Incorporar nuevos canales de venta, además del tradicional, facilitaría el acercamiento a los recintos cercanos al local e inclusive otros, para que formen parte de la cartera de clientes mensuales, dando la posibilidad de enviar listados y hacer presupuestos con los productos disponibles en la empresa, dejar para retiro o delivery dependiendo el tamaño de la compra, pero siempre privilegiando la negociación de precios.

→ *Búsqueda de nuevos proveedores con sello eco-amigable (D3, O1, O2).* Tras la pandemia, muchos fabricantes de artículos de aseo se vieron en la obligación de aumentar el nivel de producción e innovar en artículos desinfectantes, dentro de los cuales, existe un porcentaje de fabricantes preocupados por el medio ambiente o que entregan una oferta sustentable de productos, tras esto, sería importante incorporar algunos productos de esta línea manteniendo a la vanguardia mundial la oferta de productos de la empresa.

- Estrategias DA:

→ *Implementación de canales de ventas digitales y promoción como diferenciación al supermercado (D1, D2, A1).* Hasta el momento, el mayor competidor de la empresa es el supermercado Santa Isabel, el cual no ha adoptado modalidades de ventas online, sistema de venta que podría diferenciar de gran manera a la empresa. Sumado a sus bajos precios y modalidad por mayor, podría capturar clientes cautivos del mismo supermercado.

→ *Desarrollo de un plan estratégico con el fin de aminorar el impacto de comercios informales (D4, A2).* Generar un plan de venta estratégico que obligue a la empresa a salir en busca de sus clientes podría reducir el impacto que causa el ingreso de comerciantes informales que compiten en precio, pero aun más por comodidad. Dado que se ubican por calles “al paso”, diseñar una estrategia de venta que apunte a hacer conocido el local como una alternativa igual de barata, pero formal, sería una solución muy efectiva para la potencial competencia entrante.

→ *Diseño de un plan de suministro con distintos proveedores según rotación de inventario (D5, A3).* Conseguir clientes grandes conllevaría mantener un mayor stock de productos, lo cual se ve cuartado por el espacio disponible en tienda. Para ello, es indispensable generar a la par de un sistema de ventas, una cadena de suministro que permita una rotación de productos lo más expedita posible, con el fin de que no se mantenga mayor stock del vendido a los grandes clientes y solo existan productos para los clientes del día a día.

Para poder dar seguimiento a las estrategias recién expuestas, se incorporarán algunas de estas en la estrategia foco que a continuación se describe, mientras que la otra parte se conectarán con el cuadro de mando integral en base a la propuesta de valor y los objetivos estratégicos propuestos para la empresa que forman parte del CMI.

6.2. Estrategia foco

El diseño estratégico que se propone para la empresa All Clean, contempla dentro del mismo una estratégica enfocada en 4 pilares fundamentales que darían dirección al funcionamiento posterior a la puesta en marcha del plan. Estos 4 pilares corresponderían a:

- ✓ Proveedores: La encargada de abastecer los productos a la empresa debe buscar nuevos proveedores de respaldo que garanticen un stock pertinente de al menos los productos más vendido en el local, por otro lado, buscar nuevos proveedores que generen valor mediante productos sustentables, biodegradables y/o eco amigables, con el fin de comenzar a añadir una gama de este tipo de productos a los ya existentes. Para el caso de aquellos proveedores irremplazables por ser los únicos distribuidores de la marca, es necesario evaluar y proyectar la demanda de estos productos para mantener en stock siempre, tanto para grandes clientes mayoristas, como para los clientes de diario.
- ✓ Clientes: Ir a la búsqueda de nuevos clientes, con el fin de generar una cartera de clientes que compren al menos una vez por mes sus implementos de limpieza. Este tipo de clientes incluiría jardines, colegios, comunidades habitacionales y pequeñas empresas. Dada la capacidad de venta que posee hoy en día la empresa, sería apuntar muy lejos atender clientes muy grandes, pues se puede negociar un mejor margen con instituciones más pequeñas o que requieran cantidades de productos grandes en relación con la capacidad de venta de All Clean.
- ✓ Medios digitales: Hay tres formas de mejorar la empresa en términos de modernizarla, primero la incorporación de documentos digitales en línea con el sistema de ventas a utilizar en el proceso de la empresa, esto, traería consigo un ahorro de papel y un seguimiento tributario mucho más fidedigno que la emisión manual de boletas. Segundo, generar canales de venta digitales, ya sea por alguna aplicación, página web, pedidos vía mensajería, etc.,

aumentaría las posibilidades de compra para los clientes existentes y nuevos, y por ende aumentaría las ventas del negocio, y por último, utilización de redes sociales para darse a conocer como una empresa totalmente establecida y de calidad, dado que, hasta el momento, solo se ha hecho conocida por clientela de paso y el boca o boca.

- ✓ Calidad: Hasta el momento, la empresa se ha encargado de brindar un servicio de calidad con productos de calidad, no obstante, al existir productos alternativos dentro de la gama ofertada por la empresa, es necesario que se exija para estos la certificación sanitaria y toxicológica con la que son producidos, esto principalmente para asegurar que los productos no afectaran negativamente la salud de los clientes ya que son químicos en su mayoría que podrían tener contacto directo con el usuario o en el peor de los casos ser ingeridos. Es importante que cada producto comercializado cumpla con las normas de advertencia para evitar problemas con los usuarios y no dar paso para falsas promesas de uso.

6.3. Propuesta de valor

Para definir los objetivos estratégicos, es primordial tener claridad sobre cuál es la propuesta de valor que posee la empresa hacia sus clientes. Para el caso de All Clean, lo que diferencia a la empresa de sus competidores más cercanos son sus productos alternativos de calidad y la modalidad de venta mayorista, ya que buscan por sobre cualquier cosa competir en precio generando una economía de escala, pues el margen se va dando por cantidad vendida más que por singularidad de venta. Además, que la propuesta de valor de la empresa depende mucho de sus proveedores y su marca, ya que a pesar de ser marcas poco

reconocidas para la gran masa de personas, si son conocidas para aquellos que por algún motivo se atrevieron a utilizarlas y las consideran de calidad. Desde esto último, es importante destacar la relación calidad/precio que maneja la empresa, ya que ofrece productos de una calidad igual o superior a la representada por el precio de venta de los productos en comparación al general de la gama de producción de tales productos. Es importante también destacar la cercanía y conocimiento de los productos que se tiene al momento de generar la fidelización y ventas, ya que el principal canal de venta de la empresa es el tradicional, lo cual se debería mantener para los canales de venta no presenciales que se propone explotar en la empresa.

6.4. Organigrama propuesto

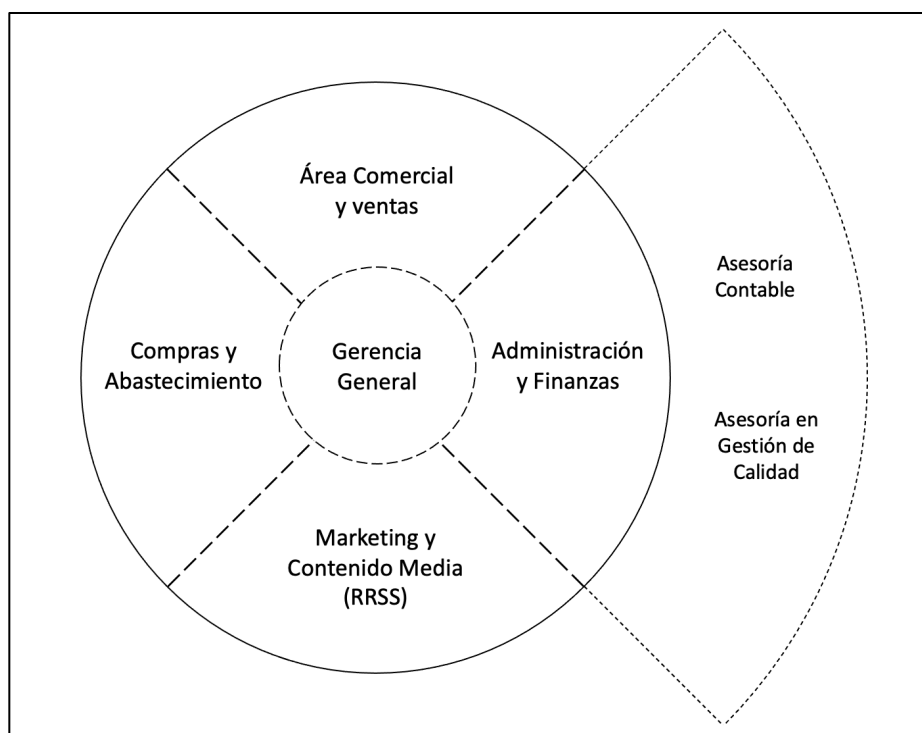
Dado el acotado equipo de trabajo con el que funciona hasta el momento la empresa, la representación gráfica de su jerarquía debe estar orientada a un trabajo en equipo que produzca sinergia. Es por esto, que se propone una estructura circular, donde los participantes tengan igual nivel de importancia y relevancia en el proceso productivo completo de la empresa.

Para el caso de All Clean, la gerencia general estará encargada de liderar las estrategias, velar por el bienestar de la empresa y por sobre todo englobar el trabajo común de equipo para la toma de decisiones.

Las cuatro áreas restantes trabajan en conjunto para desarrollar un proceso productivo óptimo desde compras y abastecimiento, encargada de mantener stock de todos los productos disponibles a la venta velando por la obtención de un mejor precio sin renunciar a la calidad de estos, además del ingreso en sistema de todas las compras que se hagan durante el mes. El área comercial y ventas se ocupará no solo de la venta en mesón, estaría encargada de

generar ofertas y promociones, obtención de nuevos clientes y cumplir con los requerimientos no presenciales que puedan generar la venta online. Marketing y contenido media apunta a la creación de contenido en redes sociales y canales digitales de la empresa, velando por mantenerlos actualizados y activos para otorgar un servicio en línea de calidad. Por último, administración y finanzas estará encargado de mantener en orden todos los temas tributarios a los cuales está afecta la empresa, a su vez, estará encargada de la revisión de toda la documentación que se genere y sea relevante al área. Esta última área contaría con un asesoramiento contable dado que hasta el momento la empresa ha funcionado de esta forma ya que no cuenta con el personal administrativo con conocimientos profundos en temas tributarios, como así también asesoría en gestión de la calidad para asegurar un manejo óptimo y eficiente de la totalidad de los procesos de la empresa en su conjunto.

Ilustración 13. Organigrama propuesto All Clean



Fuente: Elaboración propia

6.5. Perspectivas del CMI diseñado para la empresa

➤ Perspectiva Financiera

Esta perspectiva apunta a aumentar el valor de la empresa además del valor de esta misma hacia las socias. Dentro de lo que busca All Clean está poder posicionarse dentro del mercado cercano, siendo unos de los competidores que entregue mayor valor a sus clientes, para eso, busca mejorar en distintos aspectos para poder lograr un mayor reconocimiento en distintos tipos de clientes y no solo enfocarse en dueñas/os de casa o personas de consumo diario.

Los objetivos estratégicos para esta perspectiva son:

-  Aumentar el ingreso por ventas.
-  Mejorar la rentabilidad de la empresa.
-  Disminuir los costos incurridos por la empresa.

➤ Perspectiva Clientes

Tras lo que llevan de funcionamiento en la empresa, se han destacado antes sus clientes por sus precios bajos y buena atención. Esto ha traído consigo que All Clean se haga conocido principalmente por el boca a boca lo que limita en cierta medida a que se haga conocida solo en personas naturales que consumen diariamente y no en cantidades mensuales o de mayor envergadura, es por esto, que es importante comenzar a consolidarse en el tipo de cliente institucional que pueda adquirir mayores cantidades de artículos de aseo y generar una cartera de clientes empresa.

Por otro lado, ya se ha observado una constancia en ciertas personas que son clientes del local, es por esto que, a modo de fidelizarlas aún más, se propone generar una lista de

clientes frecuentes a los cuales se les ofrezca un precio distinto o se les respete el precio mayorista independiente la cantidad de productos que lleven, esto para generarles un valor adicional sin perder el margen de los productos.

Además, con una doble intencionalidad, estudiar periodos de oferta donde se liquiden productos con poca salida sería importante para poder recuperar la inversión de esos productos y tener más espacio disponible en las góndolas y bodegas para otros productos nuevos o de mayor rotación.

Los objetivos estratégicos esta perspectiva son:

-  Mejorar la atención al cliente.
-  Fidelizar a los clientes frecuentes.
-  Aumentar la cartera de clientes de la empresa.

➤ Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva está enfocada a atacar partes cruciales del proceso productivo de la empresa, tomando elementos que lleven a la estrategia diseñada a alinearse con el funcionamiento interno. Por lo tanto, en línea con la estrategia diseñada, es importante contemplar con espacio físico en el local para mantener stock de productos solicitados en las ventas, para esto es importante generar una logística de entrada algo más compleja que la actual y salir a la búsqueda de nuevos proveedores de respaldo que aseguren el stock físico en el local en caso de una falla en los proveedores principales, ya sea por logística o precios de adquisición.

La suma de esfuerzos de la totalidad del equipo no siempre está en armonía, es por esto, que dentro de los objetivos por cumplir está un mayor compromiso de una de las dueñas

por cumplir con su rol dentro del proceso productivo de una forma más presente y consciente del momento por el cual pasa la empresa, ya que reiteradas veces compara realidades con sus otras empresas a cargo sobre exigiendo al rendimiento de All Clean y el resto del equipo.

Los objetivos estratégicos para esta perspectiva son:

- ✎ Aumentar la rotación de inventario de los productos
- ✎ Aumentar la diversificación de la cartera de proveedores.
- ✎ Aumentar la oferta de productos de la gama sustentable de artículos de aseo.

➤ Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Esta perspectiva está orientada principalmente a los recursos tecnológicos que podrían sumar valor a la empresa en su proceso productivo y hacia el público general. En este aspecto, abrir redes sociales donde se pueda dar a conocer de mejor forma la empresa y a lo que se dedica es importante para abarcar otro tipo de público y abrir un canal de fácil acceso para recibir preguntar y posibles ventas. A su vez, se detectó que el actual programa de ventas con el que trabaja la empresa tiene pequeñas fallas de descuadre de stock, y además no es compatible con la emisión electrónica de boletas, proceso que en unos pocos meses será obligatorio para todas las pymes del país.

Por otro lado, dentro del desarrollo de productos, sería ideal incorporar líneas sustentables con el medio ambiente, ya que hoy en día hasta más grandes empresas se están sumando a la vanguardia con este tipo de productos, los cuales presentan innovación tanto en el contenido, en envase o el formato de venta/presentación.

Los objetivos estratégicos para esta perspectiva son:

- ✎ Disminuir la ineficiencia de los procesos mediante un nuevo software administrativo.
- ✎ Capacitar al equipo de trabajo en sus áreas relacionadas.
- ✎ Mejorar la definición de roles del equipo de trabajo de la empresa.

6.6. Mapa estratégico

Para el diseño del mapa estratégico es importante determinar los pilares de éxito de la empresa, estos son los factores determinantes que generan un efecto positivo dentro de la empresa. Se proponen estos factores como perjudiciales para que la empresa pueda tener éxito dentro de la industria competitiva en la cual está inserta, y deben ser considerados siempre para cualquier toma de decisiones.

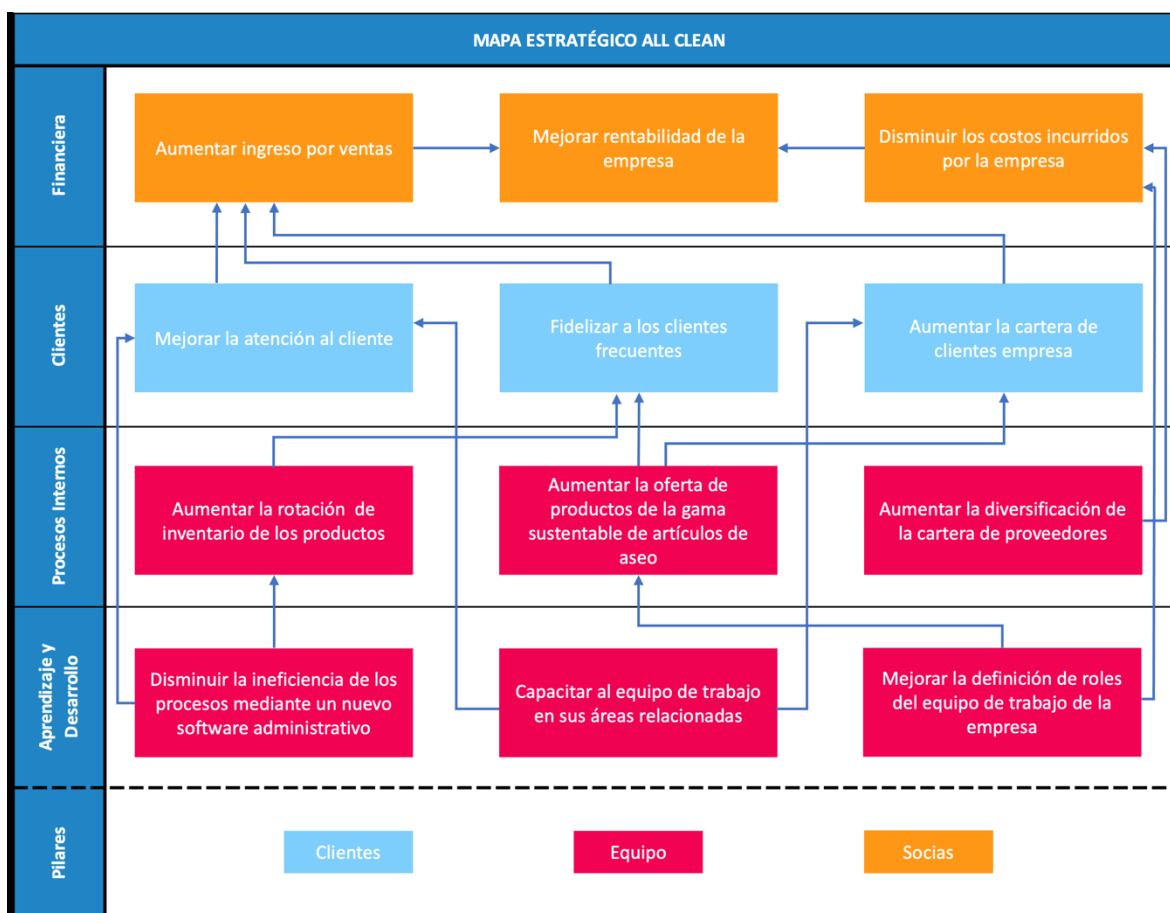
Estos pilares se formularon pensando en aquellos agentes protagonistas en el funcionamiento total de la compañía, los cuales permiten que el funcionamiento de All Clean sea óptimo y siga en funcionamiento. Los pilares fundamentales del éxito son:

- Clientes
 - Cumplir con sus requerimientos
 - Confianza
 - Cercanía
- Equipo
 - Cohesión de trabajo
 - Definición de tareas individuales y conjuntas
 - Compromiso con la empresa
- Socias
 - Maximizar rentabilidad

6.6.1. Diseño mapa estratégico

Una vez definidos los pilares base de la empresa y los objetivos que se quieren lograr por cada perspectiva, es posible representar gráficamente el mapa estratégico de la empresa para evidenciar de una forma más clara la relación de cada uno y como se puede lograr paso a paso el bien común de las perspectivas y por lo tanto a la empresa.

Ilustración 14. Mapa Estratégico All Clean



Fuente: Elaboración propia

6.6.2. Descripción mapa estratégico

Centrado en los pilares fundamentales de éxito (clientes, equipo, proveedores, tecnología y socias), el mapa estratégico representa gráficamente la relación que poseen los diversos objetivos propuestos para cada perspectiva.

Por ende, para comprender de mejor manera cómo es que un objetivo precede o ayuda a cumplir con otro se debe partir desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo como pivote, e ir analizando la relación entre líneas de objetivos de forma independiente para una mayor comprensión del objetivo en particular. El primer objetivo de esta perspectiva es *disminuir la ineficiencia de los procesos mediante un nuevo software administrativo (perspectiva de aprendizaje y desarrollo, equipo)*, este nuevo software sería la principal herramienta de ventas con la cual se pretende, entre otras funciones, que sea compatible con la emisión electrónica de boletas, alertas de stock, ajustes de inventario, etc., es por esto que agilizaría algunas ineficiencias existentes hoy en día dentro de la empresa en el proceso de venta, sobre todo por ventas realizadas sin boleta, significando esto una *mejora en la atención al cliente (perspectiva clientes, clientes)* entregándole seguridad en la venta por mesón documentando la transacción y asegurando que los productos que ven en muestra efectivamente existen en el inventario del local. Agilizar el proceso de venta podría *aumentar el ingreso por venta (perspectiva financiera, socias)* por concepto de una transacción mucho mas amigable con el cliente y así a su vez *mejorar la rentabilidad de la empresa (perspectiva financiera, socias)*.

A partir de *disminuir la ineficiencia de los procesos mediante un nuevo software administrativo (perspectiva de aprendizaje y desarrollo, equipo)*, se encuentra mantener actualizado este nuevo sistema ya que en la actualidad la empresa utiliza uno que posee diferencias de stock entre los productos, corregir este ítem ayudaría a identificar los productos con mayor o menos salida, siendo oportuno *aumentar la rotación de inventario de productos (perspectiva de procesos internos, equipo)* sobre todo de los productos que se mantienen en stock por mucho tiempo. Idealmente, liquidar productos antiguos mediante el diseño de ofertas y promociones a los clientes, o diseñando una mejor oferta tarifaria para

los clientes que posee hoy en día la empresa con el fin de *fidelizar a los clientes frecuentes (perspectiva clientes, clientes)*, necesitando así generar un registro por sistema de las compras realizadas por los clientes mas fieles a la empresa. Hacer la empresa mas atractiva para los clientes *aumentaría el ingreso por venta de la empresa (perspectiva financiera, socias)* y por consiguiente *mejora la rentabilidad (perspectiva financiera, socias)* de la misma.

Siguiendo con el segundo objetivo de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, nos encontramos con *capacitar al equipo de trabajo en sus áreas relacionadas (perspectiva de aprendizaje y desarrollo, equipo)*, dentro de estas capacitaciones estarían el área administrativa, la relacionada a redes sociales, el encargado/a de captación de clientes, etc., a raíz de esto último, es importante capacitar en negociación con clientes para lograr *aumentar la cartera de clientes empresa (perspectiva clientes, clientes)*, un ítem importante dentro del plan estratégico pues es importante lograr un posicionamiento dentro del sector geográfico próximo a las instalaciones del local donde existen muchos emprendimientos, jardines, y por sobre todo comunidades de vecinos de condominios habitacionales. Por otro lado, la capacitación en la apertura y manejo de redes sociales es relevante en el marco de la explotación de otros canales de venta distintos al tradicional, para así *mejorar la atención al cliente (perspectiva clientes, clientes)* entregándole otros medios de adquisición de productos y abriendo canales de consultas, sugerencias, reclamos, entre otros. Logrando adquirir nuevos clientes empresa y mejorando la atención de los clientes *aumenta el ingreso por venta (perspectiva financiera, socias)* de la empresa y por efecto *mejorar la rentabilidad de la empresa (perspectiva financiera, socias)*.

El último objetivo de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es *mejorar la definición de roles del equipo de trabajo de la empresa (perspectiva de procesos internos, equipo)*, el cual consiste básicamente en explicitar de forma clara las funciones del equipo de

trabajo de la empresa, dentro de estas tareas se debería incorporar *aumentar la oferta de productos de la gama sustentable de artículos de aseo (perspectiva procesos internos, equipo)* pues es una tarea muy personal y requiere de salir a la búsqueda de nuevos proveedores, por tanto, al no ser parte actualmente dentro de las tareas establecidas dentro de la empresa, es importante priorizarla para efectos de la estrategia para así contribuir a otros dos objetivos, *fidelizar a los clientes frecuentes (perspectiva clientes, clientes)* y *aumentar la cartera de clientes empresa (perspectiva clientes, clientes)*, esta última relacionada también a la definición de una nueva función dentro de la empresa y ambos objetivos ayudados tras hacer más atractiva la oferta de productos (incorporando la gama sustentable) para clientes empresa y personas naturales. Conseguir cumplir estos objetivos se vería reflejado en un *aumento en el ingreso por venta (perspectiva financiera, socios)* y a su vez en la *mejora de la rentabilidad de la empresa (perspectiva financiera, socios)*.

Por otro lado, *mejorar la definición de roles del equipo de trabajo de la empresa (perspectiva de procesos internos, equipo)* tendría una implicancia directa en *disminuir los costos incurridos por la empresa (perspectiva financiera, socios)* explicado principalmente por el ahorro en tiempo gracias a la eficiencia y eficacia durante el trabajo que generaría tener claridad de las funciones particulares de cada colaborador integrante del equipo de trabajo y por consiguiente *mejorar de la rentabilidad de la empresa (perspectiva financiera, socios)*.

Dentro de la perspectiva de procesos internos existe un objetivo no vinculado con los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, este objetivo es *aumentar la diversificación de la cartera de proveedores (perspectiva de procesos internos, proveedores)* generando dos efectos dentro de la cadena de suministro de la empresa, por una parte, generará alianzas con proveedores que podrían responder ante una eventual falla en los proveedores estrella con los que trabaja la empresa (sobre todo cuando se trata de los

productos adquiridos en Casanova), y segundo, buscar proveedores con sello eco amigable, en ambas circunstancias se puede dar espacio a negociación de precios, mejorando así la adquisición de algunos productos que hoy en día comercializa All Clean *disminuyendo los costos incurridos por la empresa (perspectiva financiera, socias)*, esto último se puede sumar a una maximización de recursos de la empresa por parte del equipo, y en conjunto *mejorar la rentabilidad de la empresa (perspectiva financiera, socias)*.

6.7. Indicadores del CMI

A continuación, se presentan los indicadores que permitirían verificar el cumplimiento de los distintos objetivos por estrategia propuestos para la empresa que forman parte del cuadro de mando integral.

Cada uno de estos indicadores estaría conformado por su respectivo nombre, el indicador como tal o fórmula de ser apropiada, su descripción, el resultado que se espera, la frecuencia de medición, la persona a cargo y la finalidad de implementar el indicador.

También dado la consecuencia de la acción causa-efecto es probable que algunos indicadores se repitan o sean similares en más de alguna perspectiva, además, teniendo en cuenta el acotado equipo de trabajo con el cual cuenta la empresa, la responsabilidad recaerá principalmente en las administradoras.

6.7.1. Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

- Objetivo: Disminuir la ineficiencia de los procesos mediante un nuevo software administrativo.

Nombre	Actualización de inventario
Indicador	Cantidad de producto en sistema - Cantidad de producto físico
Descripción	Refleja diferencias de stock real versus el ingresado en sistema dado que hasta el momento el sistema utilizado por la empresa cuenta con diferencias de stock real versus lo que indica el sistema (indeterminada por ausencia de revisión de inventario), esto se debe principalmente por uso interno o por fallas de fábrica.
Meta	Igual a cero para todos los productos por individual
Frecuencia	Mensual
Responsable	Socia capitalista/vendedor
Plan de acción	Aplicar el indicador ayuda a visualizar de forma rápida y certera el capital invertido, discordancias entre lo real y lo ingresado, y permite llevar registro de productos de uso (para el local) y dañados.

- Objetivo: Disminuir la ineficiencia de los procesos mediante un nuevo software administrativo.

Nombre	Ventas respaldadas
Indicador	$\frac{\text{Ventas diarias en pesos}}{\Sigma \text{boletas y facturas emitidas}}$
Descripción	Actualmente la empresa al momento de realizar una compra emite un vale detallado con los productos más una boleta manual o factura electrónica emitida desde la página del Servicio de Impuestos Internos. Muchas veces por agilizar el proceso entre ventas se omite la emisión de boleta (monto en pesos indeterminado actualmente por falta de indagación por parte de la empresa).
Meta	Igual a 1
Frecuencia	Diaria
Responsable	Vendedor/a
Plan de acción	Migrar a un sistema de ventas que registre las ventas con una comprobante válido como boleta o factura en sincronía con el SII, esto dará un cálculo certero de ventas para el pago mensual de IVA, además, minimizaría las diferencias de stock en sistema pues obliga a ingresar las ventas realizadas durante la jornada.

- Objetivo: Capacitar al equipo de trabajo en sus áreas relacionadas.

Nombre	Capacitaciones afines
Indicador	Nº de capacitaciones
Descripción	Hasta el momento, la empresa no ha capacitado a sus integrantes en ninguna área, por lo tanto, para efectos de la empresa seria conveniente que el equipo se capacitara en manejo de redes sociales (dada su apertura para efectos de la estrategia), administración estratégica y técnicas de venta, todas con el fin de explotar el potencial de venta de la empresa desde las acciones de su equipo de trabajo.
Meta	Al menos 1 capacitación por colaborador
Frecuencia	Semestral
Responsable	Socias
Plan de acción	Aplicar el indicador en las distintas áreas generaría resultados positivos aplicando los conocimientos adquiridos. Capacitar en el área de trabajo particular no implica que mas de un colaborador comparta la capacitación, por ejemplo, en manejo de redes sociales es vital que la persona encargada mas una socia se capaciten, estrategias de venta el vendedor y las socias, y en administración estratégica ambas socias.

- Objetivo: Capacitar al equipo de trabajo en sus áreas relacionadas.

Nombre	Indicador de resultados
Indicador	$\frac{\text{Cant.de ventas}_i - \text{Cant.de ventas}_{i-1}}{\text{Cant.de ventas}_i} \times 100$
Descripción	El indicador reflejaría la diferencia en términos de cantidad de ventas (o cantidad de transacciones concretadas en el semestre) post capacitaciones, indicando un resulta por el trabajo realizado por los colaborados en diferencia de su adquisición de conocimiento.
Meta	Mayor al 20%
Frecuencia	Semestral
Responsable	Socia administradora
Plan de acción	Tras las capacitaciones respectivas, es pertinente evaluar el impacto que tienen dentro de la empresa, por lo tanto, a espera de resultados positivos, se determina asegurar cantidad de ventas realizadas como indicador de lograr concretar mas ventas que sin capacitarse. Evaluando los resultados es pertinente determinar si repetir la capacitar o avanzar en términos de actualizar distintas técnicas afines al trabajo de cada colaborador.

- Objetivo: Mejorar la definición de roles del equipo de trabajo de la empresa.

Nombre	Definición de tareas
Indicador	Encuesta de satisfacción de carga de trabajo [1,10]
Descripción	Mide la satisfacción de carga laboral del colaborador en base a la puntuación con escala de muy insatisfecho [1] a muy satisfecho [10]
Meta	Puntuación mayor o igual a 8
Frecuencia	Semestral
Responsable	Administradora
Plan de acción	Aplicar el indicador ayudaría a conocer los niveles de carga de cada integrante del equipo y a su vez su cumplimiento, además, podría ayudar a la evaluación de incorporar más personas al equipo de trabajo con tareas específicas, sobre todo en el área de marketing con el uso de redes sociales o la implementación de nuevos canales de venta no presenciales, tareas propuestas dentro de la estrategia que no se han implementado en la empresa por lo tanto, al ser nuevas, podrían significar una sobre carga laboral para los colaboradores existentes.

- Objetivo: Mejorar la definición de roles del equipo de trabajo de la empresa.

Nombre	Cumplimiento global del equipo
Indicador	Autoevaluación y evaluación de pares [1,10]
Descripción	Mide el desempeño propio y del resto del equipo desde una perspectiva individual y de equipo en base a la puntuación con escala de muy insatisfecho [1] a muy satisfecho [10].
Meta	Puntuación mayor o igual a 8
Frecuencia	Semestral
Responsable	Administradora
Plan de acción	Aplicar el indicador sobre todos los miembros de equipo daría a conocer puntos buenos y malos del trabajo que realizan como equipo incluyendo una retrospectiva personal. Como resultado se podría evaluar mejorar el trabajo en equipo o la incorporación de un nuevo integrante, como así, generar redistribuciones de tareas y una visión del compromiso del equipo para las socias.

6.7.2. Perspectiva Procesos Internos

- Objetivo: Aumentar la rotación de inventario de los productos.

Nombre	Alerta de permanencia
Indicador	Tiempo máximo programado en stock
Descripción	Mediante el sistema de ventas utilizado por la empresa, programar una alerta que indique la permanencia máxima permitida de stock máximo de los productos, dando señales de que los productos que superen el tiempo determinado tienen una baja salida, por lo tanto, son productos a evaluar.
Meta	No superior a 3 meses
Frecuencia	Mensual
Responsable	Administradora/vendedor
Plan de acción	Alertados del tiempo máximo de permanencia, es necesario estudiar la forma de liquidar esos productos, diseñando distintas ofertas o promociones que ayuden a hacerlos mas atractivos para el publico. Posterior a su liquidación es pertinente evaluar la permanencia en la oferta de productos y por consiguiente una nueva adquisición o reemplazo.

- Objetivo: Aumentar la diversificación de la cartera de proveedores.

Nombre	Cotizaciones de prueba
Indicador	Nº de cotizaciones
Descripción	Evaluar la compra de prueba con nuevos proveedores basado en tiempos de despacho, precio de venta y posibilidades de negociación. Es importante para toda empresa diversificar el riesgo de falla en su cadena de suministro y actualmente, All Clean tiene una cartera de proveedores de 4 proveedores principales y otros pocos de pequeñas compras.
Meta	Al menos 5 opciones de proveedor
Frecuencia	Semestral
Responsable	Administradora/Socia capitalista
Plan de acción	Contar con cotizaciones en distintas distribuidoras generaría un plan de respaldo a posibles fallas en los proveedores actualidad y fidelizados que tiene la empresa. Hacer compras de prueba determinaría contemplarlo dentro de la cartera de proveedores de la empresa si el cumplimiento es óptimo, así también, analizar la posibilidad de estrechar relaciones y generar nuevas alianzas. Por otro lado, es una oportunidad de buscar proveedores sustentables en alineación a la estrategia de incorporación de este tipo de productos a la oferta de la empresa.

- Objetivo: Aumentar la oferta de productos de la gama sustentable de artículos de aseo.

Nombre	Línea eco-friendly
Indicador	$\frac{\text{Tipos de productos eco amigables}}{\text{Total de tipos productos}} \times 100$
Descripción	Indica el porcentaje de productos eco amigables sobre la totalidad de productos bajo un mismo código incluidos en la oferta de la empresa, actualmente la empresa cuenta con 417 tipos de productos (o códigos de productos) de los cuales solo 1 entraría en categoría sustentable (Omo líquido para diluir en envase ecológico) representando apenas el 0,2% de productos en gama.
Meta	Mayor o igual al 5%
Frecuencia	Anual
Responsable	Administradora
Plan de acción	Seguir el indicador garantizaría mantener un piso mínimo de productos amigables con el medio ambiente, integrando una parte de la clientela preocupada por esos asuntos. Dar la opción ecológica ayudaría a diversificar el tipo de cliente, sin embargo, no es un indicador en crecimiento pues depende mucho de los productores de artículos de aseo.

- Objetivo: Aumentar la diversificación de la cartera de proveedores.

Nombre	Cumplimiento de proveedores
Indicador	Evaluación de cumplimiento [1,10]
Descripción	Mide el desempeño general de los proveedores y la relación con la empresa desde una perspectiva interna (desde la empresa) en base a la puntuación con escala de muy insatisfecho [1] a muy satisfecho [10].
Meta	Puntuación mayor o igual a 8
Frecuencia	Semestral
Responsable	Administradora
Plan de acción	Dicho indicador debe ser aplicado a cada proveedor actual que posee la empresa con el fin de cuantificar su desempeño en términos de plazos, precios, ofertas, relación, etc., ayudando así a evaluar la continuidad o cambio de tal proveedor.

6.7.3. Perspectiva Clientes

- Objetivo: Mejorar la atención al cliente.

Nombre	Encuesta de satisfacción al cliente
Indicador	Evaluación de atención y servicio al cliente [1,10]
Descripción	Mide el desempeño de la primera línea de atención al cliente, evaluando el trabajo realizado para otorgar el servicio y generar una experiencia de compra grata en base a la puntuación con escala de muy insatisfecho [1] a muy satisfecho [10].
Meta	Puntuación mayor o igual a 8
Frecuencia	Semestral
Responsable	Administradora
Plan de acción	Actualmente la empresa no diseña encuestas de satisfacción al cliente que la ayude a tomar decisiones en cuanto a que parte del proceso de venta mejorar, capacitar la línea de atención al cliente, cambiar el equipo de trabajo, reestructurar, etc., es por esto que se propone evaluar el desempeño del equipo de trabajo desde una visión externa, pues es muy importante para cualquier empresa mantener una buena imagen para sus clientes.

- Objetivo: Mejorar la atención al cliente.

Nombre	Resolución de solicitudes
Indicador	Tiempo de respuesta
Descripción	Mide el tiempo de respuesta antes cualquier solicitud de los clientes, reflejando así la capacidad de resolución por parte del equipo y su capacidad de respuesta en las distintas plataformas que disponga.
Meta	Menor a 24 horas
Frecuencia	Diaria
Responsable	Vendedor/administradora
Plan de acción	Algunos procesos de venta en la empresa se han generado vía WhatsApp, siendo el único medio no presencial por el cual se tiene contacto con el cliente, sin embargo, parte de la estrategia para la empresa es implementar otros medios como redes sociales para llegar a los clientes e incrementar la cartera, es por esto, que dadas las solicitudes de los clientes, ya sean presupuestos, dudas, consultas, reclamos, etc., es necesario minimizar el tiempo de resolución de estas solicitudes.

- Objetivo: Fidelizar a los clientes frecuentes.

Nombre	Cliente frecuente
Indicador	Ficha de identificación por cliente
Descripción	Identificación en el sistema de ventas de clientes recurrentes con un promedio de compra sobre el promedio
Meta	Totalidad de clientes recurrentes
Frecuencia	Diaria
Responsable	Vendedor
Plan de acción	Bajo criterio de vendedor con aprobación de la administradora, se ofrece a los clientes que consumen un alto nivel de productos formar parte de una cartera exclusiva de clientes con privilegios a estudiar (por ejemplo, respetar precio por mayor independiente la cantidad)

- Objetivo: Fidelizar a los clientes frecuentes.

Nombre	Retorno de clientes
Indicador	$\frac{\text{Clientes que regresan a compra}}{\text{Total de clientes}} \times 100$
Descripción	Indica cuantos clientes (tras su registro) compran mas de una ve en All Clean independiente el monto de transacción, vale decir, lo que busca es determinar la intención de retorno y el trabajo de fidelización.
Meta	Igual o mayor al 75%
Frecuencia	Semestral
Responsable	Administradora
Plan de acción	Contando con un registro y datos de retorno de los clientes mas fieles, se podría evaluar generar un tarifario especial para este tipo de clientes, haciendo aun mas atractiva la empresa, como también lo pueden ser el diseño de distintas ofertas y promociones. A su vez, generar un incentivo a ser parte de este grupo de clientes frecuentes para otras personas haciendo atractivo volver a comprar y calificar como frecuente.

- Objetivo: Aumentar la cartera de clientes de la empresa.

Nombre	Ofertas y difusión
Indicador	Nº de promociones y ofertas
Descripción	La captación de nuevos clientes debe ir de la mano con una campaña de difusión de la marca considerando la apertura de redes sociales de la empresa, en esas mismas plataformas, atraer a las personas presentando la empresa, su modelo de negocio con sello mayorista y publicar las diversas ofertas que se activarían a lo largo del tiempo.
Meta	Al menos 5 promociones u ofertas a todo público
Frecuencia	Semestral
Responsable	Administradora
Plan de acción	El objetivo es salir a mostrar la empresa usando los medios disponibles, haciéndola atractiva con algunas ofertas y promociones para todo público o particularmente para clientes nuevos, de este modo, también se puede evaluar la liquidación de productos con baja rotación o probar el ingreso y respuesta de nuevos productos en la oferta de la empresa.

- Objetivo: Aumentar la cartera de clientes de la empresa.

Nombre	Clientes organizacionales
Indicador	$\frac{Cant. clientes empresa_i - Cant. clientes empresa_{i-1}}{Cant. clientes empresa_i} \times 100$
Descripción	El indicador representa la variación porcentual entre semestres de la cantidad de clientes empresa u organizacionales que posee la empresa en el periodo estudiado.
Meta	Mayor o igual al 20%
Frecuencia	Semestral
Responsable	Administradora
Plan de acción	All Clean actualmente cuenta con cerca de 11 clientes empresa (identificables por el historial de emisión de factura electrónicas en el SII), sin embargo, es importante comenzar a buscar nuevos clientes empresa u organizacionales que consuman una cuota importante de productos y preferentemente de forma mensual, esto para diversificar la cartera de clientes dado que actualmente el público al cual está llegando la empresa es mayoritariamente personas naturales para consumo personal.

6.7.4. Perspectiva Financiera

- Objetivo: Aumentar el ingreso por ventas.

Nombre	Variación de ventas
Indicador	$\frac{\text{Ingreso } x \text{ venta}_t - \text{Ingreso } x \text{ venta}_{t-1}}{\text{Ingreso } x \text{ venta}_{t-1}} \times 100$
Descripción	Mide la variación porcentual del ingreso por ventas entre un periodo y otro
Meta	Mayor o igual al 10%
Frecuencia	Anual
Responsable	Socia capitalista
Plan de acción	Aplicar el indicador beneficiaría a la empresa y evidenciaría un crecimiento positivo en el estado económico. Lograrlo sería un indicio de buen trabajo y auspiciaría un escenario prospero para el futuro de la empresa.

- Objetivo: Mejorar la rentabilidad de la empresa.

Nombre	Rentabilidad de la empresa
Indicador	$\frac{\text{Utilidad } t - \text{Utilidad } t-1}{\text{Utilidad } t-1} \times 100$
Descripción	Mide la variación porcentual de las utilidades obtenidas por la empresa entre un periodo y otro.
Meta	Mayor o igual al 10%
Frecuencia	Anual
Responsable	Socia capitalista
Plan de acción	Aplicar el indicador ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa incluyendo así la reducción consiente de los costos asociados al funcionamiento normal de la misma. Se deben utilizar como datos de cálculo los resultados obtenidos en los balances que registra la compañía de acuerdo con los periodos a comparar.

- Objetivo: Disminuir los costos incurridos por la empresa.

Nombre	Variación de costos
Indicador	$\frac{\text{Costos incurridos}_{t-1} - \text{Costos incurridos}_t}{\text{Costos incurridos}_{t-1}} \times 100$
Descripción	Mide la variación porcentual de los costos incurridos por la empresa entre un periodo y otro.
Meta	Mayor o igual a 5%
Frecuencia	Anual
Responsable	Socia capitalista
Plan de acción	La aplicación del indicador busca llevar a la baja los costos incurridos por la empresa a lo largo del tiempo con el fin de obtener un mayor beneficio para la compañía. Para llevarlo a cabo es indispensable identificar de forma certera todos los costos incurridos y compararlos entre periodos.

Dentro de todos los indicadores propuestos para la empresa se pueden detectar tres ítems relevantes que necesitan una inversión o búsqueda previa por parte de las socias, el primero y mas relevante es el nuevo software a utilizar, teniendo en cuenta las fallas que presenta el actual, sumado a la obligación del SII por una emisión electrónica de documentos tributarios, al cual el actual sistema no es compatible, es necesario invertir en un nuevo programa de ventas. Se propone renovar el software y no complementar el actual con una emisión de boletas y facturas electrónicas basado en las fallas y desactualización que presente el sistema que ocupan hoy en día en la empresa, así también, implicaría una migración de inventario entre sistemas actualizando el inventario real de productos que existen en el local.

El según ítem importante entre los indicadores que va acorde al plan propuesto, son las capacitaciones en las diversas áreas de la empresa, ya sea administrativa o de ventas, pero por sobre todo en la captación de clientes y el uso de medios digitales. Estas ultimas capacitaciones son importantes pues para la empresa se propone aumentar su cartera de clientes, enfatizando en empresas u organizaciones, y disponer medios digitales para facilitar todo tipo de interacción con sus clientes. En términos monetarios es decisión de las socias,

sin embargo, existen cursos online gratuitos o fundaciones dedicadas a orientar emprendimientos en aspectos fundamentales del uso y manejo de redes sociales y ventas.

Por último, la búsqueda de nuevos proveedores se alinea con la mejora en precios, mejorar la negociación con los ya existentes por comparación, disminuir algunos costos de adquisición y por sobre todo aumentar la línea de productos sustentables con el medio ambiente, ya sea por su composición, formato o empaque, todo esto cae en manos de las socias y su capacidad de encontrar alternativas de proveedores que cumplan con sus estándares de calidad y confianza.

Globalmente los indicadores necesitan de una preparación por parte de las socias para comenzar a evaluarse, no obstante, la implementación no requiere de mayores inversiones sino mas bien de dedicación y disposición en términos de planificar sus pasos a seguir aplicando el plan estratégico en su empresa y el equipo de trabajo, ya que son reducidas las personas que participan dentro de la empresa, por lo tanto, la voluntad de ellas es primordial para la correcta implementación del plan y cualquier cambio que consideren pertinente. A partir de esto mismo, es que la implementación del CMI estaría en manos del actual equipo de trabajo bajo la supervisión de la administradora del local ya que, por perspectiva de las mismas socias, consideran que la empresa no cuenta con los medios suficientes para incorporar nuevos integrantes al equipo de trabajo y es por eso que prefieren capacitarse en los aspectos importantes del plan para poder llevarlo a cabo. A pesar de esto, si están dispuestas a incorporar a un Community Manager para hacerse cargo de todo lo relacionado con los medios digitales, siempre sujeto al avance del plan estratégico y sus resultados.

Cabe destacar que los indicadores deben ser medidos por el responsable, aunque todos los elementos de cada indicador están sujetos a cambios según el curso de la aplicación del plan. El diseño es solo una propuesta basada en la experiencia personal formada por la activa

participación dentro del normal funcionamiento del negocio. Cada elemento podría ser modificado bajo el criterio de las socias encargadas del total manejo de la empresa, entre esos, podrían modificarse las metas, los plazos, el responsable, etc.

Por otro lado, las metas que posee cada indicador se creen son factibles y logrables considerando que la empresa es relativamente nueva y lleva poco más de un año de vida. Se espera que el solo intento de lograr cumplir las metas genere aprendizaje y retroalimentación dentro del mismo equipo de trabajo de la empresa.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizada la investigación, se procede a concluir respecto de las diversas incógnitas que se postularon en su inicio y cumplir así con los objetivos formulados.

Desde la perspectiva del ciclo de vida empresarial es trascendental destacar, que la empresa se encuentra en su etapa embrionaria, por lo que lo propuesto como resultado de la presente investigación está apuntado en formalizar sus cimientos y mejorar las oportunidades de crecimiento mediante la implementación del cuadro de mando integral propuesto, ya que al ser una empresa pyme con poco mas de un año de desarrollo no cuenta con una cultura organizacional ni estratégica que ayude a alinear los esfuerzos del equipo y sus acciones.

Mediante la participación al interior de la empresa, fue posible presentar una propuesta para sus cimientos organizacionales y estratégicos prácticamente desde cero pues carecían de ellos y el funcionamiento de la empresa se basaba principalmente en la intuición de sus socias, sobre todo por la socia capitalista, conocedora de la industria por sus otros locales, guiando a la administradora según sus conocimientos para desligarse de All Clean, sin embargo, le dio un trato igualitario con respecto a empresas ya en funcionamiento hace años y con un entorno totalmente distinto al de All Clean, principalmente por la ubicación de sus otros negocios en un sector de la calle San Pablo lleno de distribuidoras de artículos de aseo, es por esto que se propone individualizar la empresa y comenzar a darle un lineamiento acorde a su cultura y entorno, el cual por la contingencia se acostumbró a conseguir sus productos de forma remota, mientras que la empresa aun no desarrolla esta forma de compra enfocándose netamente en la presencial de mesón.

En relación a lo anterior, si bien el trabajo realizado en la empresa All Clean no está diseñado en particular para la misma, la intuición y experiencia de las socias ha funcionado hasta cierto punto correctamente desde una perspectiva personal, la empresa funciona de

buena forma, pero no ha sido capaz de sobrellevar todas las amenazas a las que se ve enfrentada ni aprovecha las oportunidades que están a su alcance. Esto se pudo evidenciar tras realizar las matrices FODA, EFI y EFE, donde se evalúa el accionar de la empresa en su situación actual, lo que en resumen no lleva a un resultado promedio, lo que significa que la empresa es correcta dentro de los estándares, pero no sobresale ni explota su potencial.

Por lo tanto, si la forma de funcionar de la empresa sigue basándose en empresas de un entorno distinto y no entra a competir con canales de venta no convencionales, podría perder toda competitividad conseguida solo por su característica de bajo precio y mayorista que, si bien es reconocida por muchos de sus clientes, aun no se posiciona de buena forma en el entorno citadino cercano en el cual podría explotar su potencial. Desarrollando una estrategia sobre todo orientada a implementar nuevos canales de venta y productos vanguardistas se podría comenzar a posicionar de mejor forma la empresa dentro del rubro de la limpieza como un negocio al paso, cercano, económico y sobre todo de calidad.

El actual comportamiento del mercado hoy en día es medianamente errático, al tratarse de artículos de limpieza en medio de una pandemia muchos consumidores comenzaron a buscar alternativas a bajos precios sin dejar de lado la calidad de los productos, puesto que no iban a renunciar a la efectividad de sus artículos de limpieza. Tras esto también entraron en la industria muchos pequeños vendedores informales de este tipo de productos, lo cual potencia mucho el hecho de ser una empresa formal y dar seguridad en las ventas hacia los clientes en caso de cualquier atingencia.

Considerando como se ha visto afectada la empresa en su primer año de vida, es que se ve necesario el diseño de un plan estratégico que tome en cuenta sus entornos, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que en un trabajo conjunto busquen que la empresa logre enfrentarse de una forma óptima ante su actual desarrollo y se prepare aun

mejor para el futuro incierto, desempeñando de una forma alineada un trabajo que beneficie las condiciones totales de la empresa (competitividad, valor agregado, estado económico, etc.).

Para dar mayor particularidad al plan estratégico se propusieron cinco pilares clave de éxito que se consideran importantes dentro de la empresa (clientes, equipo, proveedores, tecnología y socios), a los cuales se debe tener en cuenta en todo momento ante alguna decisión crucial y se gestionen de la mejor forma posible para que la empresa continúe su crecimiento con focos clave en sus lineamientos estratégicos.

Ya teniendo como base los focos de éxito del negocio, se da paso a la creación del cuadro de mando integral, el cual busca alinear y relacionar por una parte los pilares de éxito antes mencionados con los objetivos particulares de cada perspectiva del CMI, lo cual busca lograr una sincronía entre perspectivas y la propuesta de valor de la empresa se vea en aumento.

Para este sistema de gestión estratégica, los objetivos propuestos están pensados en poder lograr una competitividad mayor y potenciar la propuesta de valor de la empresa con el desarrollo de cada una de las perspectivas, ya sea mediante el trabajo personal y grupal de los integrantes del equipo, la integración de medios digitales (redes sociales) en el negocio, desarrollo en las distintas gestiones de la empresa incluyendo proveedores y la incorporación de productos con consciencia ambiental a la oferta. Todo esto resulta atractivo para una fidelización de los actuales clientes y la obtención de nuevos, sin dejar de lado el sello All Clean de bajos precios con la opción de adquisición mayorista.

A pesar de haber realizado una investigación aterrizada a la realidad de la empresa, la elaboración de un cuadro de mando no siempre asegura que el éxito será rotundo, siempre se pueden presentar complicaciones en cualquier momento de la aplicación del BSC, ya que

la implicancia de factores externos a la empresa siempre la pueden afectar en algún grado. En la interna, también se pueden presentar detractores de éxito, principalmente por parte del equipo que aplique de mala forma lo estipulado, no se involucren en el proceso de mejora, confiar a ciegas en que lo ejecutado es lo correcto, cerrarse a cambios contractuales o buscar resultados cortoplacistas por ansiedad.

Por último, es importante tener en consideración que para que la implementación de un cuadro de mando sea beneficiosa es necesario un total involucramiento del equipo completo de la empresa, no basta solo con la iniciativa de querer implementar un CMI o formalizar cimientos estratégicos/organizacionales, es de suma importancia que los responsables de llevar a cabo el cuadro de mando sean capaces de liderar y contagiar el compromiso con los objetivos comunes dando a conocer todos los detalles que implica. Un trabajo coordinado y alineado es la clave para que la implementación de CMI tenga un resultado positivo en el futuro de la empresa.

8. REFERENCIAS

- Asencio, S. (03 de Mayo de 2019). *Bio-Bio Chile*. Obtenido de biobiochile.cl:
<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2019/05/03/ine-informa-que-actividad-del-comercio-crecio-26-en-marzo-sector-mayorista-impulso-alza.shtml>
- Guenevere, B. (17 de 12 de 2018). *Scan*. Obtenido de scan.cl:
https://www.scan.cl/2018/12/17/unilever-maneja-dos-tercios-del-mercado-de-detergentes_scan-inteligencia-de-mercado-clientes-incognitos-estudios-de-mercado-inteligencia-competitiva-calidad-de-servicio-b2b/
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica 14a Edición*. Pearson.
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Esratégica Teoría y Casos*. McGraw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tagibles*. Symnetics.
- Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*. CENGACE Learning.
- Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *Pensem*. Obtenido de
<https://gestion.pensem.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Fuentes, T., & Cardozo, M. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cnco principios del pensamiento complejo*. Venezuela: UNEXPO.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.
- Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva*. México: Patria.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balancer Scorecard)*. Gestión 2000.
- Fernández, A. (2011). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. IESE Revista de antiguos alumnos.
- Jáuregui, A. (19 de 12 de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-ventas-al-por-mayor/>
- SERNAC. (2018). *Reporte de mercado artículos de aseo del hogar: etiquetado de seguridad*.
- SAG. (2017). *Servicio Agrícola y Ganadero*. Obtenido de Sistema Globalmente Armonizado de Clasificación y Etiquetado de Productos Químicos (GHS):

<https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/sistema-globalmente-armonizado-de-clasificacion-y-etiquetado-de-productos-quimicos-ghs>

Arroyo, V. (14 de Febrero de 2017). *MisAbogados.com*. Obtenido de <https://www.misabogados.com/blog/es/colusion-del-confort>

O'Ryan , F., & Villagrán, J. (15 de Septiembre de 2020). *Importante alza de detergentes informales: ya suman el 50% del mercado en volumen*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/importante-alza-de-detergentes-informales-ya-suman-el-50-del-mercado-en-volumen/RY2D7A6JLJFG3N5PTHA54ZI3VE/>

Carrizo, E., Aguirre, F., Velásquez, F., & Rivas, S. (25 de Julio de 2020). *El nuevo bolsillo de Chile: Los patrones de compras, consumo y deudas que emergen con la pandemia*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/interactivo/noticia/el-nuevo-bolsillo-de-chile-los-patrones-de-compras-consumo-y-deudas-que-emergen-con-la-pandemia/YIMHJTAH5RBKBFLDZ4MS6N2RHI/>

Cárdenas, L. (15 de Noviembre de 2019). *"Más de 1.200 saqueos y resaqueos": Cómo se levantan supermercados y multitiendas de la ola de violencia*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/mas-de-1-200-saqueos-y-resaqueos-como-se-levantan-supermercados-y-multitiendas-de-la-ola-de-violencia/902519/>

AulaNatural. (15 de diciembre de 2015). *¿Qué es un tensoactivo?* Obtenido de <https://aulanatural.com/que-es-un-tensoactivo/>

AmCham. (22 de Marzo de 2018). *Scott Rindemax, el único papel higiénico con tecnología Corte Inteligente*. Obtenido de Amcham Chile: <https://www.amchamchile.cl/2018/03/scott-rindemax-el-unico-papel-higienico-con-tecnologia-corte-inteligente/>

GreenVita. (9 de Septiembre de 2019). *¿Qué impacto tiene el uso de jabones y detergentes en el medio ambiente?* Obtenido de [greenvita.com](http://greenvita.com/blog/index.php/que-impacto-ambiental-tiene-el-uso-de-jabones-y-detergentes-para-el-medio-ambiente/): <http://greenvita.com/blog/index.php/que-impacto-ambiental-tiene-el-uso-de-jabones-y-detergentes-para-el-medio-ambiente/>

EcoInventos. (12 de Marzo de 2020). *El problema medioambiental del papel higiénico y qué utilizar en su lugar*. Obtenido de [ecoinventos.com](https://ecoinventos.com/problema-medioambiental-papel-higienico-alternativas/): <https://ecoinventos.com/problema-medioambiental-papel-higienico-alternativas/>

SII. (Marzo de 2020). *Boleta electrónica, el nuevo paso en innovación*. Obtenido de Servicio de Impuestos Internos: http://www.sii.cl/portales/boleta_electronica/index.html

Escalona, M. (10 de Mayo de 2020). *CHV Noticias*. Obtenido de Chilevisión Noticias: https://www.chvnoticias.cl/reportajes/contenido-desinfectantes-informales-registro-isp_20200510/

- CNN. (8 de Junio de 2020). *cnnchile.com*. Obtenido de https://www.cnnchile.com/economia/banco-mundial-chile-contraccion-43-2020_20200608/
- Reyes, V. (2020 de Diciembre de 2020). *Biobio Chile*. Obtenido de <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/12/01/imacec-la-actividad-economica-de-chile-sigue-recuperandose-y-solo-cae-12-en-octubre.shtml>
- Carrasco, R. (29 de Diciembre de 2020). *Diario Financiero*. Obtenido de <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/palacios-confirma-que-esta-semana-se-flexibilizara-el-plan-paso-a-paso/2020-12-29/130828.html>
- Cabrera, N. (30 de Septiembre de 2020). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.ine.cl/prensa/2020/09/30/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-junio-agosto-de-2020>