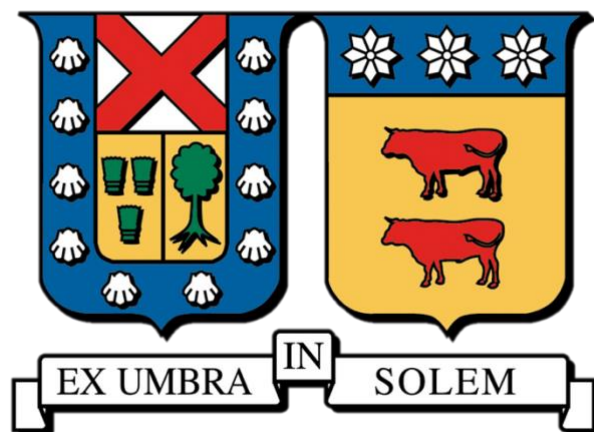




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DEDICADA A
LA MANUFACTURA Y COMERCIALIZACIÓN DE POLERONES CON DISEÑOS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA

MONSERRAT NATALIA CÁRDENAS ROJOS

PROFESOR GUÍA

JUAN TAPIA GERTOSIO

PROFESORA CO REFERENTE

PAOLA BAHAMONDES

VALPARAÍSO, 23 DE OCTUBRE, 2023

AGRADECIMIENTOS

Luego de cinco años de estudiar ingeniería comercial, este proceso llega a su fin con el trabajo que se expone a continuación. Primeramente, quiero agradecer a mis padres por ser mi apoyo incondicional, por siempre tener una palabra de aliento cuando lo necesitaba, por confiar y creer en mis capacidades y motivarme a dar lo mejor en todo lo que hago.

A mis primeras amigas de la universidad, la Caro y la Vale, que siempre han estado, tanto en los momentos buenos, como en los no tan buenos.

A las personitas que fui conociendo a lo largo de mi estadía en la universidad, al Club de Madres, a los JIM's, y al team Lolla.

Por último, agradecer a los y las profesores(as) que me encontré en el camino y me motivaron a adquirir nuevos desafíos y nuevos conocimientos, con mención especial a la Profe Paola Bahamondes, al Profe Juan Tapia y a la Miss Catalina Leiva.

¡ Gracias infinitas a todos y todas !

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	RESUMEN EJECUTIVO	7
2.	INTRODUCCIÓN.....	8
3.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
4.	OBJETIVOS.....	11
4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	11
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
5.	MARCO TEÓRICO	11
5.1.	MARCO CONTEXTUAL	12
5.1.1.	ACERCA DE LA EMPRESA.....	12
5.1.1.1.	INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	12
5.1.1.2.	HISTORIA DE LA EMPRESA	12
5.1.2.	ANTECEDENTES INDUSTRIA MANUFACTURERA EN CHILE	12
5.1.3.	DESARROLLO DE LAS PYMES EN CHILE	17
5.1.4.	SITUACIÓN DEL MERCADO EN LA QUINTA REGIÓN	20
5.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	21
5.2.1.	GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	21
5.2.2.	CADENA DE VALOR	23
5.2.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
5.2.4.	ANÁLISIS FINANCIERO	29
5.2.5.	CICLO DE VIDA.....	30
5.2.6.	PROPÓSITO, VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE UNA EMPRESA	33
5.2.7.	EMPRESAS PYMES.....	34
5.2.8.	PLANES ESTRATÉGICOS	41
5.2.9.	HERRRAMIENTAS DE ANÁLISIS SITUACIONAL	44
5.2.9.1.	ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	44
5.2.9.2.	ANÁLISIS PESTEL.....	45
5.2.9.3.	ANÁLISIS FODA.....	47
5.2.9.4.	MATRIZ DE ANSOFF	48
5.2.10.	MÉTRICAS.....	50
5.2.10.1.	MÉTRICAS ESTRATÉGICAS.....	50
5.2.10.2.	MÉTRICAS REDES SOCIALES	51

6.	APLICACIÓN METODOLOGÍA GESTIÓN ESTRATÉGICA	52
6.1.	ANÁLISIS INTERNO	52
6.1.1.	CADENA DE VALOR	52
6.1.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
6.1.3.	ANÁLISIS FINANCIERO	53
6.2.	ANÁLISIS EXTERNO	53
6.2.1.	CINCO FUERZAS DE PORTER	53
6.2.2.	PESTEL	53
6.2.3.	CICLO DE VIDA	54
6.3.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	54
6.3.1.	PRINCIPALES COMPETIDORES	54
6.3.2.	ANÁLISIS BENCHMARKING DEL PRODUCTO	54
6.3.3.	ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA	54
6.4.	FODA	55
7.	PLAN ESTRATÉGICO	55
7.1.	MARCO ESTRATÉGICO	55
7.1.1.	PROPÓSITO	55
7.1.2.	VISIÓN	55
7.1.3.	MISIÓN	56
7.1.4.	VALORES	56
7.1.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	57
7.2.	ANÁLISIS COMPETITIVO	57
7.2.1.	ANÁLISIS INTERNO	57
7.2.1.1.	CADENA DE VALOR	57
7.2.1.2.	ANÁLISIS FINANCIERO	61
7.2.1.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	63
7.2.2.	ANÁLISIS EXTERNO	65
7.2.2.1.	ANÁLISIS PORTER	65
7.2.2.2.	ANÁLISIS PESTEL	66
7.2.2.3.	CICLO DE VIDA	74
7.2.3.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	75
7.2.3.1.	PRINCIPALES COMPETIDORES	75
7.2.3.2.	ANÁLISIS BENCHMARKING DEL PRODUCTO	75
7.2.3.3.	ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA	76
7.3.	FODA	77
7.4.	FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	78
7.4.1.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	78

7.4.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO	79
7.5. ANÁLISIS IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	80
8. RESULTADOS	82
9. CONCLUSIONES	86
10. RECOMENDACIONES.....	88
11. REFERENCIAS.....	90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estratificación por tamaño de empresa – Cantidad Trabajadores y VentasUF.	35
Tabla 2. Estratificación de cantidad empresas en Chile	35
Tabla 3. Estratificación por rubro económico de empresa.	36
Tabla 4. Benchmarking del Producto.....	76
Tabla 5. Comparación con y sin la implementación de plan estratégico.....	80

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad de Empresas Participantes por Tramos y Sub – rubro 141.	13
Figura 2. Cantidad de Empresas Participantes por Tramos y Sub – rubro 329.	14
Figura 3. Ventas en UF Empresas , Sub - rubro 141.	15
Figura 4. Ventas en UF Empresas , Sub - rubro 329.	16
Figura 5. Estratificación por rubro económico de empresa.	18
Figura 6. Ventas Anuales Empresas Pyme por año.	19
Figura 7. Cadena de Valor según Michael Porter.	23
Figura 8.Ciclo de vida de un producto.	32
Figura 9. Análisis FODA: fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). .	48
Figura 10. Modelo Matriz de Ansoff	49
Figura 11. Ventas y Margen de Ganancia Mensual.....	62
Figura 12. Estructura Organizacional Empresa Nazz	63
Figura 13. Aprobación y Desaprobación del Presidente de Chile.	67
Figura 14.Evolución IPC - Variación Mensual.....	68

Figura 15. Variaciones e Incidencias por Categoría.	68
Figura 16. Clasificación por país según IDH.	70
Figura 17. Precio de venta	83
Figura 18. Inversión en publicidad	83
Figura 19. Cantidad Ventas.....	84
Figura 20. Cantidad Ferias Asistidas	84
Figura 21. Ganancia neta anual.....	85
Figura 22. Margen de Ganancia Anual	85

1. RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente documento expone el desarrollo y análisis de un plan estratégico para la empresa Nazz, empresa la cual se dedica a la manufactura y comercialización de polerones con diseños, mediante este plan se busca el conocer a mayor cabalidad el mercado en el que se encuentra participando la empresa y la competencia a la que se enfrenta, con el fin de poder lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

En el inicio del documento se especifica la problemática presente, a la cual mediante objetivos tanto de carácter general como específico se busca dar respuesta, para esto se expone la realización del marco teórico tanto contextual como conceptual. Para así, posteriormente definir la metodología que se empleó y con ello el desarrollo del plan estratégico.

Una vez aplicadas las herramientas estratégicas, se procede a analizar las calificaciones y características asignadas en cada herramienta, para así poder establecer el lineamiento que seguirá el plan, interpretar los resultados y plantear las conclusiones respectivas, y con ello, poder lograr un buen posicionamiento de la empresa en el mercado y lograr que los distintos parámetros se encuentren dentro de rangos óptimos.

Cabe destacar que, al momento de desarrollar el plan estratégico, además de analizar el mercado, se busca la realización de un autoanálisis de la empresa, es decir, analizar los factores internos y además cada área que tiene participación en los procesos empresa, a modo de poder observar de manera global y tener la mayor información posible, para implementar de forma rigurosa y óptima el plan estratégico.

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se ha vuelto de carácter imprescindible que al momento de desarrollar y poner en marcha una empresa o negocio, se deben considerar diversos elementos y herramientas para así poder llevarlo a cabo de la mejor forma posible, esto debido a que se deben analizar factores tanto internos como externos, que influirán en el desarrollo de la empresa.

Mediante estos análisis, las empresas buscan por un lado el conocer con mayor detalle el mercado en el que se encuentran participando y sus competidores, y, por otro lado, el poder llevar a cabo la realización de un autoanálisis para así poder identificar que procesos se están llevando a cabo y si se están realizando de manera óptima.

Es por esto, que se decide realizar, la implementación de un plan estratégico en la empresa Nazz, la cual se dedica a la manufactura y comercialización de pelerones con diseños únicos, en tendencia y exclusivos, y que además cuenta con productos con un 100% de confección realizada en Chile, lo cual logran trabajando conjuntamente con diversas pymes presentes a lo largo y ancho del territorio nacional.

A partir de esto se busca sugerir acciones de carácter estratégico, para así poder potenciar la imagen de marca, lograr un buen posicionamiento frente a sus competidores y con ello aumentar el alcance que tiene dentro del mercado, basándose en conocer los factores tanto internos como externos que impactan en la empresa, además de poder identificar posibles falencias en partes del proceso e implementar acciones para enmendarlas y que así la empresa pueda operar de manera óptima.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Desde los inicios de los tiempos, la invención de la ropa se presenta ante la necesidad de las personas de protegerse de factores externos, los primeros indicios del concepto vestimenta se remontan al periodo neolítico, el cual abarca desde el año 8000 a.C hasta el 5.000 a.C, aquí tanto hombres como mujeres ya tenían conocimientos sobre hilar y tejer, esta ropa resultaba ser simple, debido a que solo cumplía la función de cubrir, pero no de proteger contra factores externos.

Posteriormente con el paso del tiempo, las nuevas sociedades fueron encontrando nuevas fuentes de materias primas y desarrollando nuevos sistemas para producir así una vestimenta adecuada, como lo fue el caso de los Homo Sapiens, quienes utilizaban las pieles de animales, las cuales resultaban ser más resistentes y óptimas para poder protegerse del frío.

Desde entonces, las vestimentas han pasado por diversos cambios, encontrando actualmente una industria dedicada específicamente a estas, en donde se pueden encontrar diversas prendas, tallas, colores, diseños, etc.

En sus inicios la utilización de las prendas iban destinadas a usos específicos, como en el caso de los polerones su uso iba direccionado al área deportiva, sin embargo, desde ya hace un par de años resulta ser que su utilización se ha expandido y ha llegado a ser de carácter más cotidiano en la población en general, esto debido a la comodidad que proporcionan y la versatilidad de uso que otorgan, permitiendo así, moverse con libertad durante las jornadas de trabajo o estudio en las que se deben realizar múltiples tareas.

Actualmente, en el mercado vestuario, específicamente en el segmento de los polerones, la competencia además de centrarse en la comodidad que otorga con la prenda, lo hace también, en el diseño que muestra, haciendo posible que las personas de cierto modo se sientan identificadas

con este y volviéndolo parte de su esencia, por lo que, los diseños que se ofrecen deben ser originales y auténticos.

En base a esto, hoy en día existe una cuantía de empresas que ha visto la oportunidad de hacerse presentes en el mercado de la manufactura y venta de polerones con diseño y cada una busca entregar, mostrar y potenciar lo que las hace únicas frente a la competencia para así poder diferenciarse, tanto de las grandes marcas presentes en el retail, como de pymes que ofrecen un producto similar.

La empresa Nazz, a pesar del competitivo escenario presente en el mercado, decide ser participe, mediante la utilización de distintas redes sociales para así poder generar un vínculo cercano con sus clientes, además de poder generar el alcance que tiene como marca y también mostrar sus ventajas competitivas y que los hace diferentes.

Entonces, ¿para qué y por qué implementar un plan estratégico? Existen diversos fundamentos válidos para la implementación de un plan estratégico, debido a que mediante este se busca definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzarlos, así es como lo destaca la Doctora en Ciencias Económicas y Administración de Empresas, Renata Marciniak en su blog, además de nombrar distintos beneficios que trae consigo la implementación de un plan estratégico, tales como, el permitir conocer de mejor forma la realidad de la organización y con ello orientar de forma efectiva su rumbo, el poder reconocer nuevas oportunidades e instancias de mejora, llevar un correcto manejo de recursos y de las actividades correspondientes y medir el impacto de las decisiones en la empresa.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Lograr el posicionamiento de la empresa Nazz y poder conocer más en profundidad el mercado en el que se encuentra, mediante herramientas estratégicas.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar de forma cualitativa la imagen que proyecta la empresa Nazz dentro del mercado de los pelerones con diseño mediante herramientas de carácter estratégico.

Analizar cómo se encuentra la empresa Nazz respecto de sus competidores y cuáles son sus principales atributos y falencias.

Analizar cuáles son los principales factores internos y externos que tienen un mayor impacto en la empresa, tanto antes como después de la implementación del plan estratégico.

5. MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico, por un lado, se busca establecer el contexto de la empresa analizada, exponer antecedentes de la industria manufacturera, de las pymes y del mercado en Chile y, por otra parte, ahondar en conceptos, ideas y herramientas estratégicas que se emplearán posteriormente.

5.1. MARCO CONTEXTUAL

5.1.1. ACERCA DE LA EMPRESA

5.1.1.1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

- Nombre de la empresa: Nazz Chile
- Rubro: Confección y Manufactura de Polerones con Diseño
- Contacto – Redes Sociales:
 - Mail: nazz.chile@gmail.com
 - Instagram: @nazz.chile
 - Facebook: nazz.chile

5.1.1.2. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa Nazz, surge a mediados del año 2022 bajo el contexto de la asignatura de Creación de Empresas, perteneciente a la malla curricular de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María, en la cual se busca la creación de una empresa, la que levanta su capital mediante la venta de acciones, para así poder financiar las respectivas confecciones y producciones. Bajo este escenario nace Nazz, una empresa compuesta por un grupo de estudiantes que decide incursionar en la industria manufacturera y comercializadora de polerones oversize y unisex, en respuesta ante la necesidad de vestir de forma cómoda, pero a la vez procurando mantener cierto estilo y sin dejar de lado la identidad que caracteriza a cada persona.

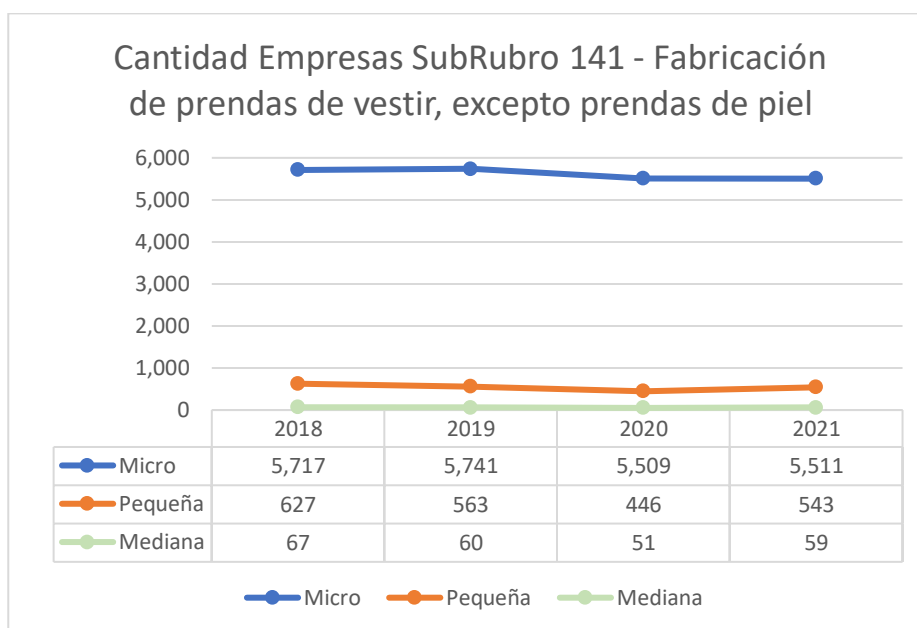
5.1.2. ANTECEDENTES INDUSTRIA MANUFACTURERA EN CHILE

En base a lo expresado por el historiador chileno Armando De Ramon, en el artículo Historia del Sector Industrial en Chile, hace mención a los inicios de la industria manufacturera, el cual generalmente se estima a partir del siglo XX, sin embargo, se tienen leves registros desde aproximadamente el año 1851 y posteriormente registros de carácter más fundamentado desde el año 1871, por lo que, su desarrollo comenzó desde antes, durante el siglo XIX.

La creación de la industria manufacturera se debió principalmente a la alta capitalización que produjeron tanto la explotación minera, como la agricultura, además de las exportaciones hacia diversos países, esta alta capitalización y generación de riqueza, permitió el llevar a cabo la instalación de algunas industrias, como lo fue el caso de la industria manufacturera.

En cuanto a datos estadísticos, el Servicio de Impuestos Internos cuenta con información acerca del tramo, el rubro económico y el sub - rubro económico de cada empresa. En este caso, considerando el rubro de Industria Manufacturera de la Empresa, y los sub – rubros de Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel (Sub – rubro 141) y Otras industrias manufactureras n.c.p. (Sub – rubro 329), se puede apreciar el comportamiento y las variaciones tanto de las ventas, como en la cantidad de empresas existentes para cada tramo respectivo, considerando un intervalo de tiempo desde el año 2018 hasta el año 2021, como se muestra en la siguiente figura.

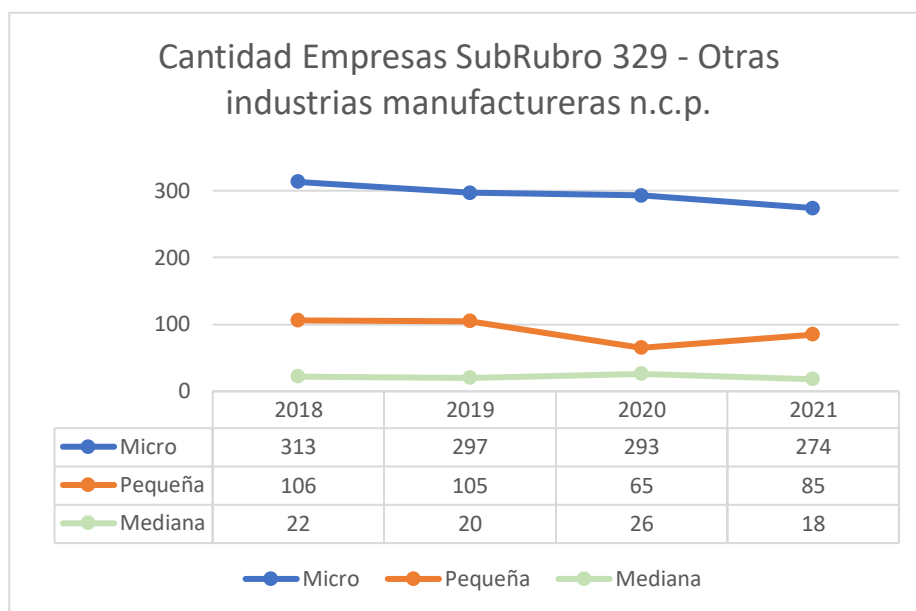
Figura 1. Cantidad de Empresas Participantes por Tramos y Sub – rubro 141.



Fuente: Elaboración propia en base información del SII (2022)

En base a esta figura, se puede observar que las Microempresas son aquellas que cuentan con una mayor participación en el Sub – rubro 141 de Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel, mientras que, en caso contrario, se encuentran las medianas empresas, las cuales cuentan con una muy baja participación.

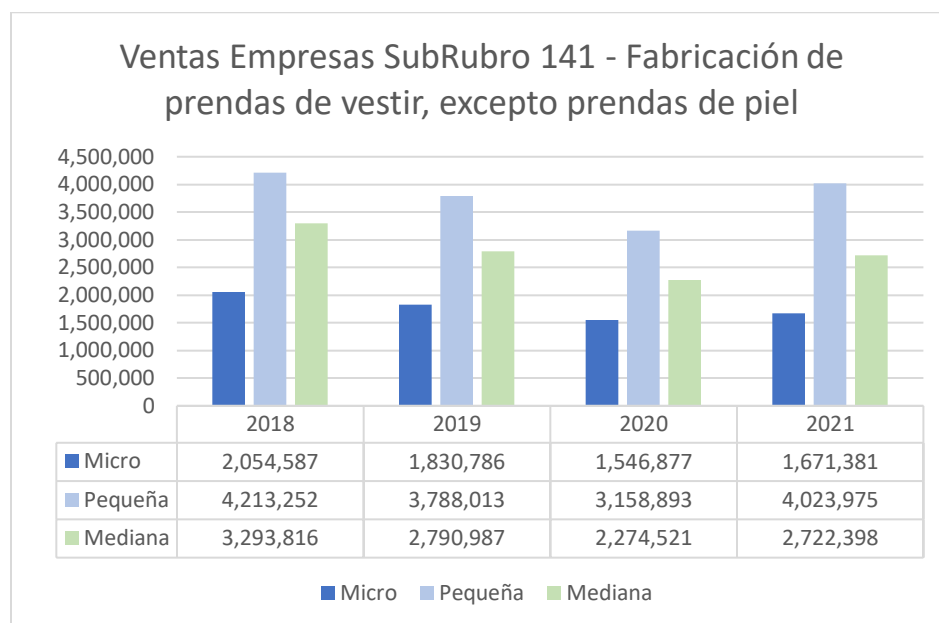
Figura 2. Cantidad de Empresas Participantes por Tramos y Sub – rubro 329.



Fuente: Elaboración propia en base información del SII (2022)

Con respecto a la figura 2, se puede apreciar la misma situación que en el Sub – rubro 141, pero siendo en este caso una menor proporción de empresas participantes en el Sub – rubro 329 de Otras Industrias Manufactureras n.c.p.

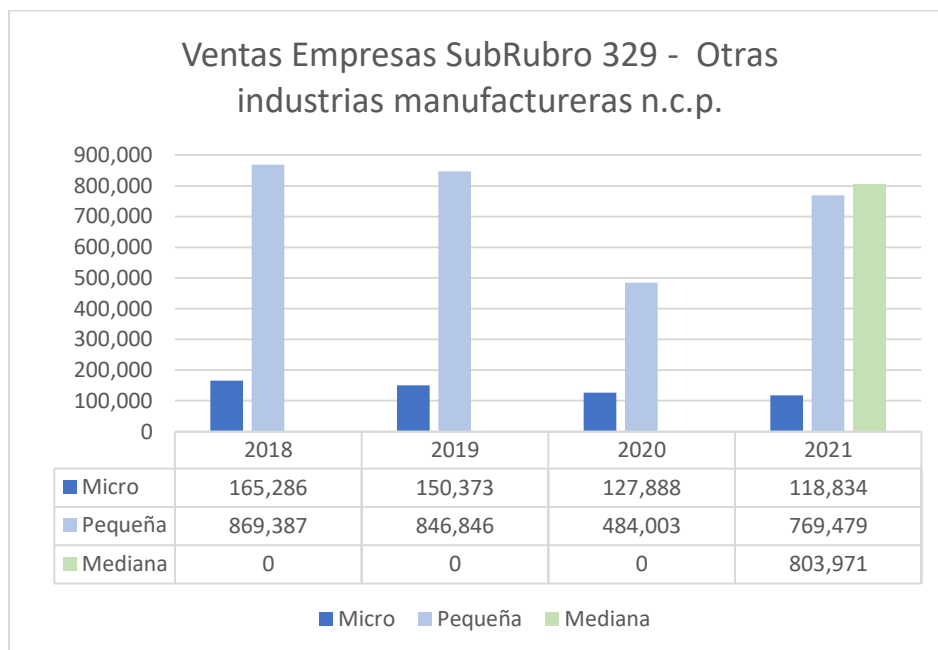
Figura 3. Ventas en UF Empresas , Sub - rubro 141.



Fuente: Elaboración propia en base información del SII (2022)

En la figura 3, se pueden observar las ventas percibidas por empresas del Sub – rubro 141, de esto se puede concluir que, todos los tramos durante los años 2019 y 2020 presentaron una disminución en las ventas, alcanzando recién en el año 2021 un nuevo incremento, dentro de las cuales, resultan ser las Pequeñas Empresas las que registran una mayor cifra, y en caso contrario, se encuentran posicionadas las Microempresas.

Figura 4. Ventas en UF Empresas , Sub - rubro 329.



Fuente: Elaboración propia en base información del SII (2022)

Por último, en la figura 4 se pueden apreciar las ventas percibidas por empresas del Sub – rubro 329, cabe mencionar, que en el caso de las Medianas Empresas, durante los tres primeros años registran un monto igual a cero, sin embargo, esto se debe a que son valores que debido a restricciones relativas a la reserva tributaria (según el Artículo 35 del Código Tributario) no son factibles de informar, ya que, corresponden a un valor declarado por un número igual o inferior a 10 informantes, a pesar de aquello, son las mismas quienes al año 2021, presentan la mayor cifra de ventas. En cuanto a las Pequeñas Empresas, resultan ser las que durante el intervalo de tiempo establecido lograron alcanzar los más altos valores, y en caso de las Microempresas resultaron ser aquellas que se mantuvieron con cifras más constantes con el pasar del tiempo.

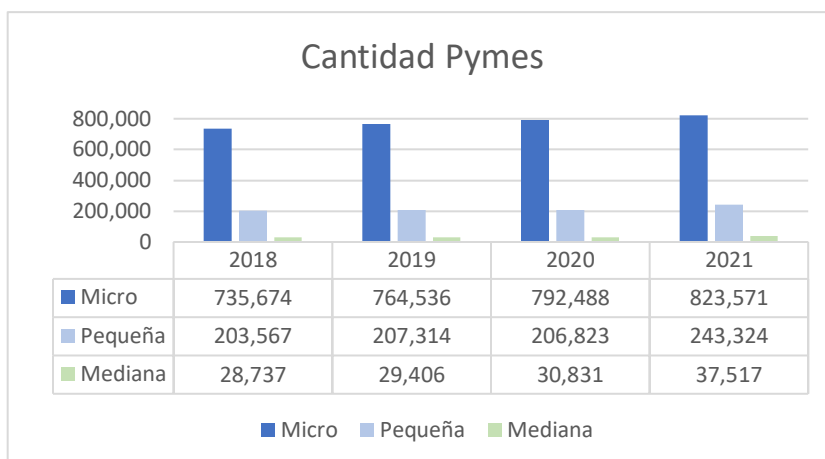
5.1.3. DESARROLLO DE LAS PYMES EN CHILE

En la actualidad, las Pymes resultan ser de gran importancia y uno de los pilares para el desarrollo de la economía a lo largo y ancho del territorio nacional, esto debido al gran porcentaje de empresas con el que participan en el mercado, siendo según datos del SII, de un 98,7% del total de empresas del país, y además, según un informe elaborado a petición del congreso nacional, las Pymes concentran el 65,3% de los empleo formales existentes.

Con el pasar de los años, las empresas Pymes se han visto incentivadas a realizar cambios, la mayoría de estos en base a la nueva era digital y, por otro lado, debido al ingreso de nuevas empresas competidoras que ingresan al mercado a los diferentes rubros. En base a la información otorgada por el Servicio de Impuestos Internos (SII), se pueden observar la cantidad de empresas Pymes existentes desde el año 2018 hasta el año 2021, de acuerdo con esto, se puede distinguir apreciar lo siguiente:

1. **Las Micro - Empresas**, se mantuvieron en crecimiento durante los cuatro años del intervalo de tiempo, y registraron un aumento de un 11,95% en el año 2021 respecto del año 2018.
2. **Las Pequeñas Empresas**, durante el año 2020 experimentaron una leve disminución en la cantidad de empresas participantes, sin embargo, se registró un incremento de un 19,53% en el año 2021 en relación al año 2018.
3. **Las Medianas Empresas**, son aquellas que aportan un menor porcentaje de participación al total de las empresas Pymes, pero a pesar de ello, son aquellas que presentaron un mayor porcentaje de crecimiento en el año 2021 en referencia al año 2018, siendo este de un 30,55%.

Figura 5. Estratificación por rubro económico de empresa.

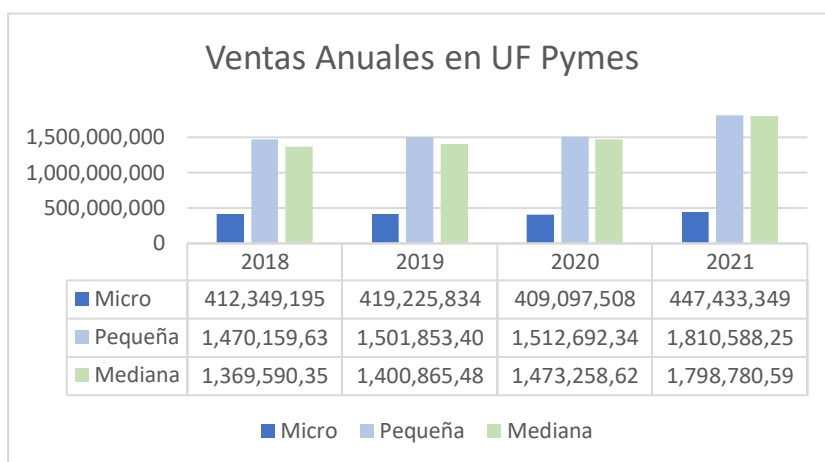


Fuente: Elaboración propia en base información del SII (2022)

Ahora bien, en cuanto a las ventas de las empresas Pyme, en un intervalo de tiempo desde el año 2018 hasta el año 2021, se pueden observar los siguientes hechos:

1. **Las Micro – Empresas**, durante el año 2020 sus ventas registraron una leve disminución, no obstante, el año 2021 respecto al año 2018 se percibió un aumento de un 8,51%.
2. **Las Pequeñas Empresas**, se mantuvieron en crecimiento durante los cuatro años del intervalo de tiempo, y registraron un aumento de un 23,16% en el año 2021 respecto del año 2018.
3. **Las Medianas Empresas**, resultan ser aquellas que aportan el mayor porcentaje de participación al total de las empresas Pymes, y además, presentaron el mayor porcentaje de crecimiento en ventas en el año 2021 en referencia al año 2018, siendo este de un 31,34%.

Figura 6. Ventas Anuales Empresas Pyme por año.



Fuente: Elaboración propia en base información del SII (2022)

En cuanto al hito de la Pandemia Covid - 19, según el informe elaborado a petición del congreso nacional, la pandemia tuvo un gran impacto en las pymes, dentro de las cuales se vieron mayormente afectas las Micro – Empresas, debido a los largos periodos de inactividad y con más dificultad para acceder a liquidez.

Además, en el informe se hace mención que, según el “Boletín Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile” elaborado por el ministerio de economía en Julio de 2021, durante el 2019 y 2020, el 62,4% de las empresas registró una disminución en sus ventas. De igual forma, se hace mención a la encuesta “Impacto Pandemia” (abril 2021) elaborada por la Asociación de Emprendedores de Chile (Asech), en donde el 85,1% de los encuestados declaró que su emprendimiento fue afectado por la pandemia, de forma que:

1. Un 34,9% declaró ser afectado “levemente” (baja en ventas).
2. Un 36% declaró ser afectado “gravemente” (suspensión parcial de actividades y/o reducción de personal).

3. Un 14,2% declaró ser afectado “catastróficamente” (suspensión de operación indefinida).

En relación a los riesgos percibidos, se hizo mención a la falta de liquidez por baja venta, deuda por entidades financieras y falta o retraso en pagos por parte de deudores.

Debido a esto, el Gobierno de Chile, implementó distintas medidas, con el propósito de apoyar a las pymes, medidas tales como, la línea de Crédito Covid-19 FOGAPE, subsidios al empleo (Línea Regresa y Línea Contrata), la Ley de Protección al Empleo, transferencias directas a través de Bonos Pymes, medidas como prórrogas del pago de obligaciones e intereses para mejorar la liquidez de las empresas, entre otros.

5.1.4. SITUACIÓN DEL MERCADO EN LA QUINTA REGIÓN

El mercado de confección y comercialización de polerones oversize con diseño en la quinta región durante los últimos años ha presentado un crecimiento de carácter constante, a nivel tanto de empresas pymes, como del retail.

Actualmente, el mercado resulta ser una competencia monopolística, esto debido a que son muchas las empresas, en este caso centrándose particularmente en pymes, las cuales participan, contando con una oferta de productos similares pero no homogéneos, en los cuales el único atributo diferenciador resulta ser el diseño que se ofrece, en cuanto a las barreras de entrada no existen, por lo que, el mercado es de fácil acceso y por ello altamente competitivo, en cuanto a la información existente esta es de carácter imperfecta.

Dentro de este mercado es de suma importancia considerar los factores externos a la empresa que se presentan, tales como:

1. Los canales de distribución, entre los cuales, los principales resultan ser, mediante redes sociales, directamente en tienda física de la empresa, o en tiendas dispuestas en la gran cantidad de centros comerciales existentes en la quinta región. La elección del canal de distribución muy importante, ya que, genera un impacto en la demanda y con ello en las ventas de la empresa, siendo el principal factor la accesibilidad al momento de la elección de una tienda respecto de otra.
2. La estación del año, este factor influye debido a que la demanda de polerones oversize resulta incrementarse durante los meses en donde se presenta un clima mayormente frío, lo cual, afecta de forma directa a las ventas.
3. Nivel de competencia, debido al crecimiento que ha estado experimentando este mercado, el nivel de competencia entre las distintas empresas pymes también ha aumentado, en base a la calidad de la prenda, precios, variedad de diseños y colores ofrecidos, entre otros.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Betancourt (2006) en su libro “Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma”, hace referencia al concepto de gestión estratégica y lo define como: El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. (p. 106)

Además, menciona que la base de la Gestión Estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la

actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

Por otra parte, la Doctora especialista en economía y marketing, Myriam Quiroa, quien además es redactora en el blog del sitio web Economipedia, en uno de sus artículos define de manera técnica el concepto de gestión estratégica como un conjunto de acciones que se realizan para desarrollar estrategias competitivas. Esto, implementando políticas que resulten favorables para la asignación eficiente de los recursos que permitan lograr el éxito de las organizaciones, buscando obtener una ventaja competitiva que sea sostenible en el largo plazo. Lo cual expresado en sus propias palabras resulta ser, la acción y el efecto de poder gestionar de forma hábil y eficiente una empresa o negocio. Esto, implementando las estrategias que le permitan sobrevivir en el corto plazo y volverse competitiva en el mediano y largo plazo.

Además, en el blog menciona los objetivos, que la empresa busca lograr en su gestión estratégica, dentro de los cuales se encuentra, primeramente, el ***alcanzar una ventaja competitiva***, para así, poder diferenciarse de los competidores del mercado, lo cual, a la vez, al tratarse de una ventaja bien consolidada, permitirá a la empresa el poder asegurar una posición y dominio dentro del mercado. En segundo lugar, se encuentra el ***servir de guía para la empresa***, ya que, la gestión estratégica funciona como una guía que ayuda, para que así, la empresa sea capaz de adaptarse a los cambios que se producen en el entorno, tanto interno, como externo.

En cuanto a las características de la gestión estratégica, se hace mención de las siguientes:

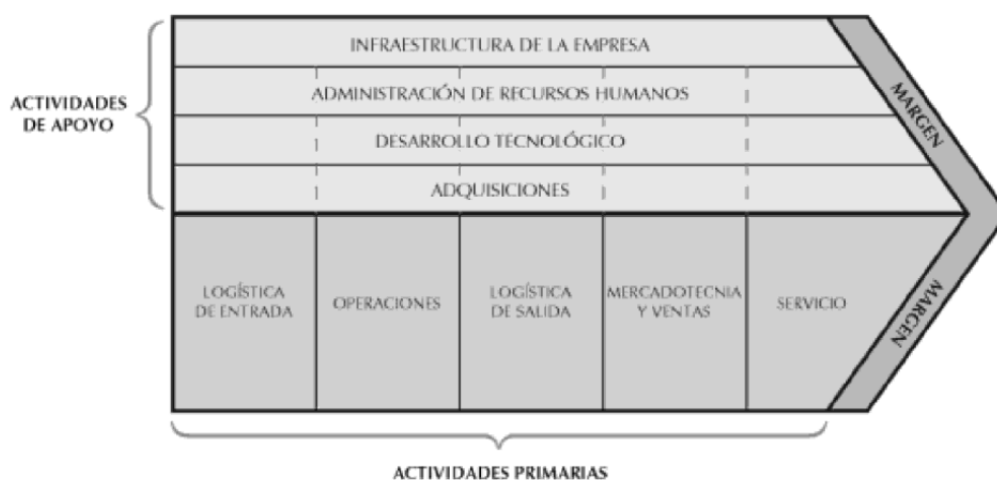
1. Su principal base es la visión de la empresa, para así saber que se espera lograr y a donde se quiere llegar.

2. Se realiza tanto un análisis interno, con el fin de que todo el personal de la empresa esté en conocimiento de los objetivos a alcanzar, como un análisis externo, a modo de poder anticiparse frente a posibles cambios.
3. Propone estrategias de carácter adaptativo, anticipativo y proactivo.
4. Resulta ser participativa y descentralizada.

5.2.2. CADENA DE VALOR

Porter (1987) en su libro “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”, hace mención a este concepto y lo define como, una herramienta básica encargada de examinar todas las actividades que se realizan en una compañía y su manera de interactuar. Estas actividades se dividen en primarias y de apoyo, las primeras son aquellas que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia la cliente, así como, la asistencia posterior a la venta, mientras que, por otro lado, las segundas respaldan a las actividades primarias, ofreciendo insumos, tecnología, recursos humanos, entre otras funciones globales.

Figura 7. Cadena de Valor según Michael Porter.



Fuente: Libro “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior” (1987) – Michael Porter.

Como se puede apreciar en la figura 7, la categoría correspondiente a las *Actividades Primarias* está compuesta por 5 subcategorías, entre las cuales se encuentran:

1. **Logística de entrada**, abarca actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto, tales como, manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a proveedores.
2. **Operaciones**, incluye actividades mediante las cuales es posible la transformación de insumos en el producto final, entre estas se encuentran, maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
3. **Logística de salida**, hace referencia a actividades, mediante las cuales se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes, así como lo son, el almacenamiento de productos terminados, el manejo de los materiales, la operación de vehículos de reparto, el procesamiento de los pedidos y la programación.
4. **Marketing y ventas**, agrupa actividades mediante las cuales es posible la creación de medios que permiten que el cliente compre un producto y que la compañía lo incite a ello, entre los medios se encuentran, la publicidad, la promoción, la fuerza de ventas, las cotizaciones, la selección de canales, las relaciones entre los canales y la fijación de precios.
5. **Servicio**, incorpora las actividades por las que un servicio mejora o conserva el valor del producto, entre estas se encuentran, la instalación, la reparación, la capacitación, el suministro de componentes y el ajuste del producto.

Por otro lado, en cuanto a la categoría de Actividades de Apoyo, esta contiene 4 subcategorías, las cuales corresponden a:

1. **Adquisición**, función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, como las materias primas, los suministros, entre otros, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Es preferible el término *adquisición* al de *compras*, dado que este último tiene una connotación demasiado estrecha entre ejecutivos. Por ser una función tan dispersa, a menudo la magnitud de las compras totales no se aprecia en su totalidad, lo cual, significa que muchas de las compras no se examinan a profundidad.
2. **Desarrollo tecnológico**, las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son de carácter muy diverso, abarcando desde a tecnología empleada para preparar documentos, hasta aquellas que son incorporadas al producto como tal. El desarrollo tecnológico, consta de una serie de actividades agrupables en acciones las cuales tienden a mejorar el producto y el proceso, estas actividades no se limitan a un único departamento, sino que se llevan a cabo en distintas áreas de la organización, asumiendo así distintas modalidades, desde el desarrollo del producto y el diseño del producto, hasta la investigación de mercado, el diseño de equipo para los diferentes procesos y los métodos de mantenimiento. El desarrollo tecnológico es importante para la ventaja competitiva en todas las industrias, siendo el elemento clave en algunas.
3. **Administración de recursos humanos**, función la cual está compuesta por actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Las actividades relativas a

los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización, provocando con ello una dispersión que probablemente genere políticas incongruentes. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y capacitarlo. En algunos sectores industriales, es la clave de ella.

4. *Infraestructura de la empresa*, comprende varias actividades, tales como, administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A la infraestructura se le ve a veces como un mero “gasto general”, pero en ocasiones constituye una fuente bastante importante de ventaja competitiva.

5.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Robbins y Coulter (2005) en su libro titulado Administración, conceptualizan el término de estructura organizacional como, la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. (p. 234)

Cabe destacar que existen distintos tipos de estructuras organizacionales, como lo menciona Anna Pérez, responsable de contenidos del Blog de OBS Business School, en su artículo, en el cual se presentan las principales estructuras organizacionales y sus respectivas características, las cuales se detallan a continuación:

1. **Funcional**, estructura que tiene como objetivo cubrir las necesidades de distintos departamentos realizando cada uno de ellos sus funciones específicas, las cuales se encuentran a cargo de un especialista o un jefe de sección. Entre sus características se halla la especialización, la cual tiene como objetivo el lograr una mayor eficiencia por parte de los trabajadores mediante el desarrollo y profundización de sus cualidades y habilidades, y por otro lado, el trabajo enfocado en objetivos concretos. En cuanto a los riesgos, se encuentra el hecho de creación de ambientes poco estables, esto debido a las múltiples ordenes que pueden recibir los equipos, las cuales son provenientes de distintos jefes o encargados, en base a lo cual, la comunicación puede verse dificultada.
2. **Jerárquica**, resulta ser una de las estructuras más utilizadas, tanto a nivel de medianas, como grandes empresas. Se basa en la creación de pequeñas dependencias, las cuales son supervisadas por una o más personas que se encuentran en cargos superiores, las que asumen la responsabilidad frente a la toma de decisiones. Su principal característica se debe a su estructura piramidal, dado que cada trabajador cuenta con un alto poder de decisión, por lo que, se ha de potenciar la responsabilidad, la eficiencia y el hecho de orientar a cada persona para que así puedan desarrollar su carrera profesional de manera óptima. Generalmente las empresas que utilizan esta estructura son debido a que carecen de una unidad de mando, lo cual puede implicar un potencial riesgo, debido a que es posible dar lugar a una excesiva concentración de autoridad y poder.
3. **Lineal o Staff**, estructura que presenta una combinación entre las relaciones de autoridad directa, con el asesoramiento que ejercen agentes externos a la empresa.

Entre las características de este tipo de estructura se encuentra el hecho de que se basa en el principio de jerarquía en el cual cada líder tiene jurisdicción sobre sus subordinados, además se aplica de forma sencilla y todos los participantes comprenden de forma fácil la estructura, por otro lado, un posible riesgo se puede presentar si la estructura se vuelve inflexible, debido a que los entornos dinámicos frecuentemente son más productivos en la parte interna de la empresa.

4. Matricial, se basa en la agrupación de recursos y materiales para tareas específicas o proyectos, los cuales una vez finalizados la estructura suele disolverse. En cuanto a las características se puede apreciar el hecho de que, los integrantes de los equipos pueden pertenecer o no a la organización, además se cuenta con dos jefes, uno general y otro que ejerce como responsable de la tarea específica, por otro lado, este tipo de estructura permite llevar a cabo una gestión eficaz de los recursos, lo cual es un elemento importante para la motivación y el fortalecimiento de los equipos. Cabe mencionar que existen dos tipos de distribución de orden, los cuales son:

- **Distribución Vertical**, en el cual cada departamento se dedica a una función.
- **Distribución Horizontal**, en donde se integra un proyecto con trabajadores de diversos departamentos.

5. Divisional, consiste en una estructura la cual se organiza en base a tres elementos clave, los cuales son, según líneas de productos, según tipo de clientes o según zona geográfica. Las características de este tipo de estructura dependen de cada división, las cuales son:

- **Estructura por productos**, se divide en grupos, encargándose cada uno de ellos de un producto específico.

- **Estructura por zona geográfica**, compañías divididas al tratarse de grandes cadenas organizacionales. Los directivos se encargan de cada área según la zona en que se sitúan.
- **Estructura por clientes**, se adapta a la necesidad de resolución de necesidades según los clientes, logrando una mayor especialización para resolver problemas concretos.

5.2.4. ANÁLISIS FINANCIERO

Conforme a lo mencionado por el consultor José Luis Hernández en su artículo, define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de su situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos, para así, poder formular los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis a través de diversas técnicas.

Para desarrollar de manera precisa y adecuada un análisis financiero, es que se emplean distintos tipos de indicadores, los cuales agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de la empresa, pero considerando también las diferentes circunstancias y etapas en las que la empresa se encuentra. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.

Entre los principales indicadores financieros, se encuentran:

1. **Rentabilidad sobre inversión (ROI).**
2. **Rentabilidad sobre activos (ROA).**
3. **Rentabilidad sobre patrimonio (ROE).**

5.2.5. CICLO DE VIDA

5.2.5.1. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

Diana Cortés, redactora del blog de la universidad de Cesuma, explica el ciclo de vida de una estructura organizativa como un período de tiempo durante el cual la estructura atraviesa todas las etapas de su desarrollo, incluyendo: **creación, crecimiento, madurez y decadencia**. Además, hace mención a que estos cambios en el estado de la estructura se producen con una cierta periodicidad y secuencia.

A continuación, se enumeran y se describen las distintas etapas:

1. **Creación**, también conocida como etapa de formación o de nacimiento de la empresa, se caracteriza por la ausencia de objetivos claros y el libre curso del proceso creativo. Los esfuerzos se dirigen tanto a la creación del producto como a la supervivencia de la empresa en las condiciones del mercado y el entorno competitivo, además, cabe mencionar que la mayoría de las veces, la empresa resulta ser de tamaño pequeño. Durante esta etapa, se establece una idea de la estructura organizativa de la empresa y la división de las distintas tareas a realizar.
2. **Crecimiento**, se caracteriza por el desarrollo intensivo de procesos innovadores y la formación de una estructura organizativa más definida. El control, junto con la comunicación, sigue siendo informal, pero a la vez, los procesos de especialización más profunda del trabajo de gestión se fortalecen, lo que a su vez conduce a la formación de nuevas divisiones. La estructura organizativa se hace más compleja, y con ello, el número de niveles jerárquicos crece y aparecen nuevas instrucciones y normas. Durante esta etapa, la empresa se enfrenta a las tareas de garantizar el crecimiento económico y lograr un alto nivel de calidad del producto final. La

administración debe encontrar un equilibrio entre el mantenimiento de la estabilidad, la planificación del futuro y la innovación.

3. **Madurez**, etapa la cual se caracteriza por la creciente complejidad de la estructura organizativa, la ramificación del árbol jerárquico, la introducción de nuevas normas y procedimientos, la creciente división del trabajo y la especialización de los empleados. El papel de la alta dirección está aumentando y el proceso de toma de decisiones es cada vez más conservador. La eficiencia de las innovaciones y la estabilidad son los principales objetivos de la organización en esta etapa, además del hecho de asegurar la capacidad estratégica organizacional y con ello fortalecer la posición de la empresa en el mercado.
4. **Decadencia**, durante esta etapa la empresa se enfrenta a una disminución de la demanda de su producto, ante lo cual, se deben buscar formas de poder mantenerse en el mercado, por otro lado, la empresa presenta un número creciente de conflictos debido a que es demasiado conservadora y extremadamente burocrática. A menudo se produce un cambio en la dirección de la empresa. La organización se encuentra bajo la presión de una menor demanda y una competencia más dura, el aumento de los requisitos de los proveedores, la creciente complejidad de la gestión de los activos y la disminución de los beneficios, un papel cada vez más importante de la calidad.

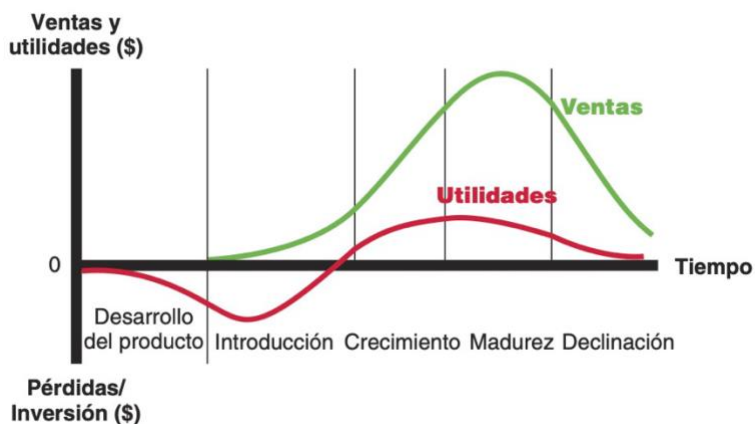
5.2.5.2. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Kotler y Armstrong (2013) en su libro Fundamentos del Marketing, definen el ciclo de vida de un producto (CVP) como el curso de las ventas y ganancias de un producto o servicio a lo largo de su existencia.

Dentro del CVP, existen cinco fases, las cuales se enumeran y describen a continuación.

1. **Desarrollo del producto**, es cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. Durante el desarrollo de productos, las ventas son cero y los costos de inversión de la empresa aumentan.
2. **Introducción**, periodo de lento crecimiento en las ventas, el producto es lanzado al mercado. Las utilidades son inexistentes en esta etapa, debido a los altos gastos de introducción del producto.
3. **Crecimiento**, es un periodo de rápida aceptación en el mercado y utilidades crecientes.
4. **Madurez**, es un periodo de desaceleración en el crecimiento de las ventas debido a que el producto ha logrado la aceptación por la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o declinan debido a los crecientes desembolsos de marketing para defender al producto contra la competencia.
5. **Declinación**, periodo en el cual las ventas caen y las ganancias disminuyen de manera drástica.

Figura 8. Ciclo de vida de un producto.



Fuente: Libro Fundamentos de Marketing (2013) – Kotler & Armstrong.

5.2.6. PROPÓSITO, VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE UNA EMPRESA

Según Lorena Páez, redactora en la plataforma de desarrollo Crehana, conceptualiza el **propósito** de una empresa como, la razón fundamental de la existencia de la empresa, es decir, el por qué la empresa hace lo que hace. El propósito debe ser una declaración clara y concisa que explique cómo la empresa busca impactar positivamente en la sociedad y en su entorno. El propósito no se enfoca en los productos o servicios que la empresa ofrece, sino en la razón detrás de ellos.

Por otro lado, el blog de Banco Santander en el área de Becas define los conceptos de visión, misión y valores de una empresa, como se aprecia a continuación:

Visión, permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas. Para ello, debe representar de una forma clara y realista los principios que dan una identidad a esta empresa y responder a cuestiones como: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro? y ¿cómo lo conseguiremos?

Misión, permite establecer la base del plan de negocios de la empresa y construir estrategias de mercado coherentes, ya que, cualquier decisión para llegar a una meta futura debe tomarse a partir de esta misma, es decir, lo que se hace para lograr alcanzar el propósito en un determinado periodo de tiempo.

Valores, son los principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de una empresa. Definen cuáles son las pautas sobre las que se trabaja e influyen de forma directa al desarrollo de la empresa, la dinámica de trabajo, al servicio al cliente, al prestigio de la marca y la conciencia social o medioambiental de la empresa. Los valores corporativos deben definir de manera clara cuál es el comportamiento ético de la empresa y sus trabajadores y ser coherentes con la misión y visión.

5.2.7. EMPRESAS PYMES

El economista Guillermo Westreicher, redactor y miembro del sitio web Economipedia, en uno de sus artículos, hace referencia al concepto pyme y la define de manera técnica como un acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas, las cuales generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.

Además, hace mención de algunas de las ventajas y desventajas existentes que trae consigo el establecer una Pyme, dentro de las ventajas se encuentran:

1. Mayor sencillez y flexibilidad si se opta por cambiar de nicho o modelo de negocio.
2. La relación entre la empresa y sus clientes resulta ser cercana, esto debido a que, se genera un trato más directo, logrando así generar un mayor grado de fidelidad.
3. Pueden incursionar en nichos de mercado no cubiertos o no atendidos en su totalidad.

Por otro lado, se encuentran las desventajas, las cuales deben ser consideradas y tratadas de forma eficiente y eficaz, ya que si no estas, se convertirán en debilidades para la empresa y en caso de no solucionarlas de forma adecuada podrían dejar importantes consecuencias con las que la empresa se vea perjudicada. Dentro de las desventajas se encuentran:

1. No logran alcanzar economías de escala, debido al bajo volumen ventas.
2. Mayor complejidad al momento de buscar financiamiento, debido a que cuentan con un menor respaldo financiero.
3. Se vuelve dificultoso el realizar una inversión en campañas publicitarias de carácter masivo, debido a su alto coste.

Cabe mencionar que, a fin de que, una empresa sea considerada dentro de la categoría de empresa Pyme debe cumplir ciertos requerimientos, los cuales varían de país en país. En el caso

de Chile según como lo establece el Ministerio de Economía del Gobierno de Chile, existen diversos criterios para la clasificación de una empresa, ya sea como, Microempresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa o Grande Empresa, estos criterios se basan, por un lado, en el número de trabajadores con el cual cuenta la empresa, y además, los ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro. A continuación, se adjunta tabla con los criterios de clasificación establecidos.

Tabla 1. Estratificación por tamaño de empresa – Cantidad Trabajadores y VentasUF.

Tamaño Empresa	Clasificación N° Trabajadores	Clasificación Ingresos Anuales Ventas
Micro	0 - 9	0 - 2.400UF
Pequeña	10 - 25	2.400,01UF - 25.000UF
Mediana	25 - 200	25.000,01UF - 100.000UF
Grande	200 y más	100.000,01UF y más

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley Chilena n° 20.416 (2020)

Por otro lado, según datos del Servicio de Impuestos Internos actualizados al año 2022, se exhibe a continuación un cuadro a modo resumen sobre el número de empresas existentes en Chile y su contribución a las ventas totales anuales del país, utilizando como criterio principal el tamaño de la empresa.

Tabla 2. Estratificación de cantidad empresas en Chile

Tamaño Empresa	Cantidad de Empresas	% Participación	Ventas Anuales UF	% Aporte a Ventas Totales Anuales
Sin Info / Sin Ventas	271.361	19,5%	0	0%
Mediana	37.517	2,7%	1.798.780.591	5,7%
Pequeña	243.324	17,5%	1.810.588.250	5,7%
Grande	18.176	1,3%	27.520.720.187	87,2%
Micro	823.571	59,1%	447.433.349	1,4%
Total	1.393.949	100%	31.577.522.376	100%

Fuente: Elaboración propia en base información del SII (2022)

Además de la información anteriormente mencionada, es de carácter fundamental conocer cuales los fueron los rubros económicos que aportaron y destacaron en cuanto a su participación económica, en base a la información existente en el Servicio de Impuestos Internos (2022). A modo de criterio para categorizar a los principales rubros económicos, se considera aquellos rubros que lograron alcanzar más de un 5% de ventas anuales en UF, igualmente se considerará el rubro de transporte y almacenamiento, ya que, su análisis resultará ser de utilidad posteriormente.

Tabla 3. Estratificación por rubro económico de empresa.

Rubro Económico	Cantidad de Empresas	% Participación	Ventas Anuales en UF	% Aporte a Ventas Totales Anuales
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	99.140	7,1%	1.599.122.970	5,1%
B - Explotación de minas y canteras	5.554	0,4%	3.016.266.881	9,6%
C - Industria manufacturera	101.813	7,3%	3.963.033.643	12,6%
G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	437.800	31,4%	8.403.835.270	26,6%
H - Transporte y almacenamiento	132.803	9,5%	1.197.230.589	3,8%
K - Actividades financieras y de seguros	47.963	3,4%	7.553.890.683	23,9%

Fuente: Elaboración propia en base información del SII (2022)

Por otro lado, en cuanto a las opciones de financiamiento, actualmente las empresas Pyme en Chile cuentan con distintas alternativas por las que pueden optar, las cuales Yaz Cabañas en el blog de la Plataforma financiera Xepelin, enlista y las define de la siguiente forma:

1. ***Crowdfunding:*** Financiación de un proyecto o empresa a través de un grupo de personas las cuales, realizan pequeños aportes de carácter similar a una colecta. Frecuentemente, estas personas son captadas mediante distintas plataformas. Esta fuente de financiamiento resulta ser ideal para empresas las cuales su creación ha sido reciente, estas deben tener como objetivo el lanzamiento, ya sea, de un producto o servicio, el cual debe de ser atractivo y novedoso para el público que desean captar, para que así, puedan visualizar su éxito y conveniencia.
2. ***Bartering o Intercambio de Servicios:*** Resulta de la creación de alianzas entre dos o más negocios, los cuales no tienen como objetivo el intercambio monetario, sino que se basan en el intercambio de bienes o servicios. Es de carácter imprescindible que el intercambio resulte ser beneficioso y redituable tanto para quienes lo brinden, como para quienes los obtengan, es por ello que, se debe llevar acabo una previa investigación para poder desarrollar alianzas adecuadas.
3. ***Préstamos personales y entre particulares:*** Dentro de las opciones de financiamiento, esta resulta ser una de las más utilizadas por las Pymes, este préstamo es ofrecido por bancos, instituciones financieras tradicionales o fintechs, y se asocia a una personal natural en específico. En el caso de los préstamos personales, son recomendados para negocios que cuentan con un solo dueño el que sea quien siempre adquiera la responsabilidad de pago, y dentro de los posible poder

contar con un buen comportamiento de pago, lo cual en efecto permitirá la existencia de más ofertas y mejores condiciones crediticias, por otro lado, en cuanto a los prestamos entre particulares, estos resultan ser otorgados generalmente por familia, amigos o conocidos, la ventaja de esta modalidad es que en la mayoría de los casos se da la no existencia de intereses asociados, sino únicamente la responsabilidad intrínseca de cumplir con el pago.

4. **Crédito bancario:** Esta opción de financiamiento, es recomendada para proyectos a mediano y largo plazo, los cuales necesitan de una cantidad fija de recursos, de modo que, esto no represente un riesgo alto en cuanto al pago de intereses o comisiones adicionales, a la vez, para poder lograr la obtención del crédito, es necesario cumplir con ciertos requisitos y la presentación de ciertos documentos, tales como, estados financieros, declaraciones de renta, entre otros.

A pesar de no ser mencionado en el blog, cabe recalcar la existencia del Crédito Fogape (Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios), el cual es definido por Martin Ebner, content manager del blog de la Fintech Kredito, como una herramienta de financiamiento creada por el estado, para facilitar el acceso a crédito de las Pymes en el país, en este método el estado se encarga de entregar garantías a los bancos, y en caso de que, una empresa solicite el préstamo y no pueda pagarlo, pero que a la vez se encuentre respaldado por Fogape, el estado se responsabiliza por cubrir la parte garantizada del crédito, y así, reducir el riesgo para los prestamistas. Dentro de esta herramienta existen distintos tipos, cada uno con requisitos y beneficios específicos, los cuales son: Fogape Reactiva, Fogape FOGAIN, Fogape Inversión, Fogape Capital de Trabajo y Fogape Chile Ayuda.

5. **Factoring:** Este método de financiación, es una de las opciones la cual ha presentado un mayor crecimiento en los últimos años, esta consiste en adelantar el pago de las cuentas por cobrar del negocio y así disponer de capital de forma rápida. Esta alternativa propone un menor riesgo para las Pymes puesto que está respaldada por las cuentas por cobrar y no significa un endeudamiento para la empresa, debido a que solo se está disponiendo de forma anticipada de los recursos que ya pertenecen a esta, y además, cuenta con la tasa de interés más baja de entre los productos financieros ofrecidos por el mercado.
6. **Crédito de capital de trabajo:** Este método cuenta con un enfoque en cubrir necesidades de corto y mediano plazo, y generalmente es utilizado para cubrir gastos operativos. Este apoyo resulta ser válido tanto para Pymes, como para grandes empresas, siendo una de las opciones más flexibles de financiamiento, respecto a los créditos bancarios tradicionales, debido a que, suele contar con menores intereses.
7. **Programas gubernamentales:** En Chile, con el fin de impulsar el crecimiento de las Pymes, es que existen distintos programas y apoyos del gobierno, como lo es por ejemplo Sercotec, el cual sus siglas describen como, Servicio de Cooperación Técnica, y resulta ser dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Al ingresar a la página web de Sercotec, se pueden apreciar todos los fondos concursables con los que cuenta, siendo estos categorizados dependiendo de la etapa en la cual se encuentre la empresa, para la etapa inicial de comenzar el desarrollo de la Pyme, se ofrece el fondo Capital Semilla Emprende y el fondo Capital Abeja Emprende, y para las siguientes etapas cuenta con diversos servicios como la mejora

y el crecimiento de la empresa mediante la digitalización, asistencia a ferias, entre otros.

- 8. Fondos de capital de riesgo:** También conocidos como, Venture Capital, están enfocados en el crecimiento de un negocio, y una vez que existen rendimientos, estos pueden ser retirados o reinvertidos. Los fondos resultan ser altamente competitivos y son de preferencia los proyectos de empresas que cuentan con un plan fuerte y altas ganancias esperadas, además de ser empresas tecnológicas y de vanguardia, una vez que el proyecto se encuentra en la etapa de madurez, este puede ser adquirido por otra sociedad, optar por vender acciones o simplemente aceptar la reinversión.
- 9. Business angels o inversores privados:** Este método de financiamiento, se ha vuelto popular entre los sectores financieros, informáticos y similares. Para poder acceder a este, la acción clave es llamar la atención de un inversor, mediante la presentación de la propuesta de un negocio que resulte ser altamente rentable. Existen diversos perfiles de business angels, aquellos que se enfocan en el ámbito social o así también quienes se enfocan en el ámbito tecnológico, por lo que, es necesario encontrar aquel que se acerque más a los ideales de la empresa. En suma a lo anterior, es importante tener en consideración que las condiciones de este tipo de financiamiento suelen negociarse directamente con el inversor, estableciendo así, la opción que sea de interés mutuo.
- 10. Incubadoras o aceleradoras:** Este método responde ante la opción específica al momento de hablar de proyectos innovadores, los cuales tienen como objetivo el crecer de manera acelerada. Por un lado, las incubadoras empresariales, son organizaciones de carácter público o privado, las cuales son capaces de otorgar

recursos y acompañar a proyectos de negocios desde su etapa inicial, estas se caracterizan por brindar “coaching” de modo continuo, para que así, el proyecto pueda sentar las bases necesarias. Ahora bien, en el caso de las aceleradoras de startups, tal y como hace mención su nombre, buscan aumentar la velocidad de crecimiento del proyecto, y así, poder llevarlo al siguiente nivel en el menor tiempo posible, son altamente competitivas y se espera un plan de crecimiento sólido que respalde la solicitud. Aunque no se exige como requisito en todos los casos, estas están enfocadas en sectores como la tecnología, la investigación biomédica, robótica, finanzas, entre otras.

5.2.8. PLANES ESTRATÉGICOS

Según Javier Sánchez, licenciado en economía y periodismo y además redactor del sitio web Economipedia, en uno de sus artículos, desarrolla el concepto de plan estratégico, y lo define de manera técnica como un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico – financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

Lo cual expresado en sus propias palabras hace referencia a que un plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

De forma conceptual, resulta ser similar a un plan de marketing, dado que ambos forman parte del plan de negocios, sin embargo, este último se refiere principalmente a uno de los

proyectos que lleva a cabo la empresa, mientras que, en el caso del plan estratégico es de carácter más general, ya que, se basa en la empresa en sí, y no en líneas específicas.

Dentro de las principales características de un plan estratégico para este resulte ser exitoso y beneficioso, se encuentran:

1. Contiene estimaciones para así llevar el correcto orden de los niveles de ventas, producción, entre otros, como también contiene cifras previsorias en caso de que se presenten imprevistos manejarlos de la mejor manera posible, y con ello lograr alcanzar la maximización de beneficios y rentabilidad.
2. Especifica el margen temporal en el que se espera lograr las metas definidas por la empresa.
3. Resulta ser claro en cuanto a la manera de la utilización de recursos, mediante las estrategias y políticas internas establecidas acorde con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, según el Blog de Drew Global Business Consulting, hay muchos beneficios que trae consigo la implementación de un plan estratégico, dentro de los cuales se pueden apreciar los siguientes:

1. ***Permite a las empresas ser proactivas en lugar de reactivas***, debido a que posibilita a las empresas el poder anticiparse a ciertos escenarios, no del todo favorables, antes de que estos ocurran, tomar las precauciones oportunas para prevenirlos y evitar guiarse por decisiones precipitadas de las cuales no se sabe el posible impacto que tendrán. Con un plan estratégico, las empresas pueden lograr mantenerse actualizadas respecto a las tendencias cambiantes del mercado y conocer a la competencia.

2. ***Establece un sentido de dirección estratégica***, un plan estratégico brinda ayuda respecto a la dirección en la cual se debe dirigir la empresa, y con ello, asegurarse de que los objetivos sean congruentes con la misión y visión de esta, además de permitir una evaluación constante del éxito que está alcanzando y apelar por la toma de decisiones de forma eficiente.
3. ***Aumenta la eficiencia operativa***, ya que, proporciona una especie de ruta, para así, poder alinear las actividades funcionales, y con ello, lograr el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, sirve como guía para conseguir una adecuada toma decisiones y que de las discusiones respecto a la gestión se logren obtener óptimos resultados.
4. ***Ayuda a aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad***, lo cual se puede lograr con la implementación de un plan estratégico dedicado, mediante el cual, las empresas pueden conseguir información sobre el mercado y sus tendencias, sobre los clientes, sobre ofertas y productos de la competencia, entre otros; información la cual le permitirá a la empresa alcanzar mejores resultados y alcanzar mayor participación en el mercado y una mayor rentabilidad.
5. ***Favorece negocios más duraderos***, mediante la construcción e implementación correcta de un plan estratégico sólido, las empresas pueden ser capaces de superar las adversidades que se presentan en el camino y así perdurar de forma exitosa durante el paso del tiempo, logrando alcanzar un buen posicionamiento en el mercado y poder convertirse en un ejemplo a seguir para otras empresas.

5.2.9. HERRRAMIENTAS DE ANÁLISIS SITUACIONAL

5.2.9.1. ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER

Mediante esta herramienta estratégica de tipo externo, se puede lograr comprender como funciona un mercado, los niveles de competencia existentes dentro de este y el posicionamiento que podrá tener la empresa en este, en resumen, permite analizar como fuerzas externas impactan en la industria y específicamente en la empresa. A continuación, se nombran y definen:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas. (Porter, 2008, p. 22)

Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. (Porter, 2008, p. 33)

Presión proveniente de los productos sustitutos: En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. (Porter, 2008, p. 39)

Poder de negociación de los compradores: Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. (Porter, 2008, p. 40)

Poder de negociación del proveedor: Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios (Porter, 2008, p. 43)

5.2.9.2. ANÁLISIS PESTEL

Steffens (2017) en su libro “El Análisis Pestel” desarrolla la idea de esta herramienta, y la define como se expresa a continuación: El análisis ha heredado el nombre PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal) retomadas en el modelo. (p.7)

Steffens (2017) explica las variables macroeconómicas de la siguiente forma:

Variables Políticas: Las tendencias políticas de un país (presiones gubernamentales, políticas monetarias, etc.) influyen significativamente en la empresa que decide establecerse en él: los poderes políticos del momento toman con cada vez más frecuencia decisiones que pueden influir directamente en las operaciones cotidianas y en las perspectivas de rendimiento financiero (intereses nacionales, etc.) y social (ayuda al empleo, subsidios, etc.) de la empresa. También hay que tener en cuenta otros elementos

como los conflictos, el nivel de corrupción o el grado de intervencionismo del Estado. (Steffens, 2017, p.11)

Variables Económicas: Aunque para una empresa sea prácticamente imposible modificar la coyuntura económica, nadie duda de que puede prepararse mejor para enfrentarse a estas fluctuaciones. Contemplar la evolución del PIB de un país, de su tasa impositiva y de crecimiento y del poder adquisitivo de sus habitantes resultará primordial para disponer del conjunto de factores necesarios a la hora de tomar decisiones de gestión. El éxito económico de una empresa pasa también por la observación de las cifras clave relativas a su sector y por el análisis de las tendencias en materia de consumo. (Steffens, 2017, p. 12)

Variables Socioculturales: Conocer las características de una población (demografía, pirámide de edades, etc.) para comprender sus comportamientos de compra es indispensable para conquistar un mercado. Además, la historia – raíces y tradiciones – así como las influencias religiosas y socioculturales (moda, medios de comunicación, etc.) de esta permiten perfeccionar el análisis de las necesidades específicas de los individuos que pertenecen a ella. (Steffens, 2017, p. 12)

Variables Tecnológicas: La revolución de Internet ha sorprendido a más de un manager, y los que han previsto que su uso iba a ser cada vez mayor han ganado una importante ventaja competitiva. Por ello, parece natural preguntarse por las prácticas de I+D (investigación y desarrollo) y de innovación en negocio principal (el core business) de la empresa. Para lograr con éxito una anticipación tecnológica es necesario cuestionar continuamente el producto, pero también el proceso que permite su elaboración y su adquisición por parte del cliente. (Steffens, 2017, p. 12-13)

Variables Ecológicas: El siglo XXI es una continuación del XX, posicionando la ecología y el desarrollo sostenibles en el centro del debate. Actualmente, son muchos los temas que interesan y preocupan a más y más personas, y también a los Gobiernos: el alarmante cambio climático, una contaminación en constante aumento, una clasificación de residuos que varía de un país a otro, etc. A veces, este interés repercute directamente en el mundo comercial. El control del consumo energético o el de los niveles de contaminación son dos ejemplos de muchas otras medidas tomadas por las instancias regionales, nacionales y/o internacionales que pueden influir en el desarrollo de las operaciones de una organización. (Steffens, 2017, p. 13)

Variables Legales: Permanecer informado de los reglamentos (derecho de trabajo, deber de comercio, etc.) del país en el que se sitúa(rá) la empresa – dado que la legislación varía de un sitio a otro – es hoy uno de los mejores medios para protegerse de los eventuales ataques judiciales y actuar de acuerdo a las obligaciones legales (Steffens, 2017, p. 13)

5.2.9.3. ANÁLISIS FODA

Lambin et al. (2008) define el análisis FODA como:

Un marco ampliamente utilizado para organizar los fragmentos de información, obtenidos del sistema interno de información de la empresa y del entorno de macromarketing, es el análisis FODA, un acrónimo de fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A).

El análisis FODA es un modelo simple y directo, que provee orientación y sirve como catalizador del desarrollo de un plan de marketing viable. Cumple esta función al estructurar la evaluación de la adecuación entre lo que una empresa puede (fortalezas) y no puede

(debilidades) hacer en la actualidad, y las condiciones del entorno que están a favor (oportunidades) y en contra (amenazas) de la empresa. Las estrategias alternativas de la empresa se desarrollan a través de una apreciación de las oportunidades y las amenazas que enfrenta en los diferentes mercados, y de la evaluación de sus fortalezas y debilidades. Si se realiza correctamente, la empresa puede destacar sus fortalezas y minimizar sus debilidades con el fin de encontrar oportunidades y evitar amenazas. (p. 281)

Por otra parte, Kotler y Armstrong, en su libro “Fundamentos del Marketing”, definen cada elemento del Análisis FODA, y además los categorizan según sean de carácter internos o externos y positivos o negativos para la empresa, tal como se puede ver en la siguiente figura (p. 55)

Figura 9. Análisis FODA: fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A).



Fuente: Libro Fundamentos de marketing (2013) – Kotler y Armstrong.

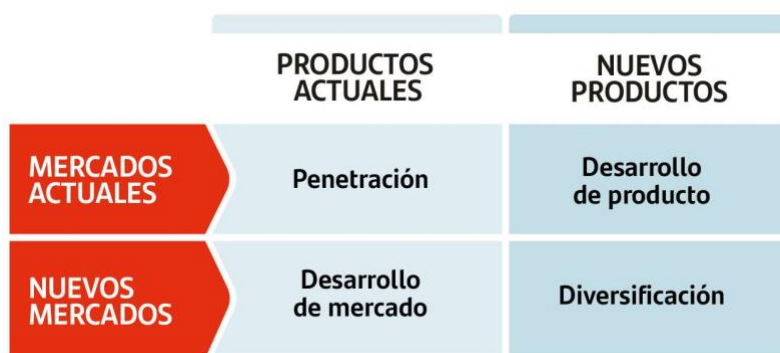
5.2.9.4. MATRIZ DE ANSOFF

En base a lo expuesto en el sitio web universitario de la entidad bancaria Santander S.A., esta matriz tiene su origen en los años sesenta gracias al Profesor Igor Ansoff, la cual es definida como una herramienta mediante la cual es posible realizar un análisis de la posibilidades de expansión de una empresa, dentro de la cual no resultan ser factores excluyentes ni el tamaño ni el sector de actividad.

Mediante la aplicación de esta matriz, es posible identificar e implementar distintas estrategias de crecimiento de los productos y mercados, las cuales se mencionan a continuación:

1. **Penetración**, estrategia la cual es utilizada con el objetivo de aumentar el nivel de ventas, mediante la búsqueda de nuevos clientes dentro de los mercados en los que ya se encuentra operando y ofreciendo productos que ya comercializa.
2. **Desarrollo de producto**, el objetivo de esta estrategia se basa en el desarrollo y comercialización de nuevos y novedosos productos, los cuales serán ofrecidos dentro del mercado en el que la empresa se encuentra actualmente.
3. **Desarrollo de mercado**, en este caso la estrategia de crecimiento de la empresa se logrará posicionando los productos actuales con los que cuenta la empresa, pero en nuevos mercados.
4. **Diversificación**, por otro lado, la cuarta estrategia consiste en la expansión de la empresa hacia nuevos mercados no trabajados aún, lo cual se llevará a cabo mediante la comercialización y venta de nuevos productos.

Figura 10. Modelo Matriz de Ansoff



Fuente: Santander Universidades (2021).

5.2.10. MÉTRICAS

Según un artículo escrito en el blog de la página web TuDashboard, la cual se especializa en la digitalización de las empresas, define el concepto métrica como:

“Una medida cuantificable que las empresas utilizan para rastrear, monitorear y evaluar el éxito o el fracaso de varios procesos dentro de su organización.”

Como lo es, por ejemplo, en el caso de las empresas que realizan sus ventas principalmente mediante redes sociales, el número de seguidores, el número de interacciones que alcanzó el perfil de la empresa, etc., siendo estos valores tomados en un momento determinado.

Por otro lado, está la presencia de los KPI, su sigla proviene de los conceptos, Key Performance Indicator, lo cual en español se traduce como Indicadores Clave de Rendimiento.

Dichos indicadores, son definidos según el programa de becas del banco Santander como, variables, factores y unidades de medida que se necesitan para generar una estrategia de mercado, es decir, son herramientas que permiten medir la eficacia y la productividad de determinadas acciones, con el fin de saber si se están cumpliendo los objetivos establecidos por la empresa.

5.2.10.1. MÉTRICAS ESTRATÉGICAS

Según el blog de la página web TuDashboard, la cual se especializa en la digitalización de las empresas, definen un indicador estratégico como, aquel que tiene como objetivo medir el rendimiento de las acciones para alcanzar los objetivos que una organización se ha fijado a corto, medio y largo plazo.

Dentro de las principales métricas estratégicas se encuentran:

1. **Métricas de ventas y marketing**, son aquellas que permitirán medir la eficacia de la empresa, como lo son: el nivel de actividad, eficacia de los planes de promoción, satisfacción en base a los comentarios de los clientes, la relación entre los clientes fieles y el total de clientes (en términos de número), el número de nuevos clientes y el número de clientes perdidos durante un periodo de tiempo.
2. **Métricas de Gestión**, estas incluyen todas las métricas utilizadas para controlar la rentabilidad, la financiación y el seguimiento administrativo de la empresa, como lo son, el margen operacional, capital de trabajo, rentabilidad sobre inversión (ROI), ganancias y pérdidas.
3. **Métricas de Producción**, como por ejemplo, visitas de clientes definidos dentro del mercado objetivo, índice de satisfacción de los clientes y reclamos, tasa de retención de los clientes por producto, tasa de productos tanto correctos como defectuosos, asistencia a eventos, entre otros.

5.2.10.2. MÉTRICAS REDES SOCIALES

Actualmente, debido a la existencia de distintas redes sociales, es que cada una trabaja bajo distintos parámetros y métricas, con el fin de medir y llevar el monitoreo de las acciones llevadas a cabo por la empresa, debido a que es de suma importancia para poder visualizar si se han logrado alcanzar los objetivos establecidos.

Según Kit Smith, quien es content writer en el blog de la plataforma Brandwatch, hace mención a las siguientes métricas de redes sociales:

1. **Seguidores**, corresponde al número de personas que están expuestos a tu contenido de manera regular.
2. **Alcance**, hace referencia al número de individuos que han visualizado el contenido.

3. ***Impresiones***, alude al número potencial de veces que el contenido ha sido visto, de modo que esto puede incluir a una misma persona que visualiza el contenido más de una vez.
4. ***Share of Voice***, en base al monitoreo que se realiza respecto de las conversaciones en torno a la marca y los competidores, es posible calcular el porcentaje de la audiencia que se concentra en la marca.

6. APLICACIÓN METODOLOGÍA GESTIÓN ESTRATÉGICA

6.1. ANÁLISIS INTERNO

Mediante este análisis, se planea precisar las distintas características y atributos con los que cuenta la empresa Nazz, y en conjunto con ello, los factores que dependen totalmente de forma directa de la empresa. Para poder llevar a cabo el análisis interno, se utilizará el modelo de cadena de valor, la estructura organizacional y además el análisis financiero de la empresa.

6.1.1. CADENA DE VALOR

Este modelo el cual es una herramienta de análisis estratégico, se utilizará con el objetivo de entender como la Empresa Nazz se desenvuelve y lleva a cabo sus actividades, categorizándolas bajo los criterios de actividades primarias y actividades de soporte, para así poder identificar las ventajas y el valor que otorga el producto ofrecido y con ello también, analizar la relación existente con los clientes desde la etapa del proceso de compra, hasta la etapa post-venta.

6.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este modelo el cual permite comprender la forma en la que la empresa organiza sus puestos de trabajo y a sus colaboradores, se empleará para poder analizar bajo que estructura

organizativa se encuentra la empresa Nazz, y con ello, lograr la identificación de los distintos puestos de trabajo y las tareas y responsabilidades asociadas a cada uno de ellos.

6.1.3. ANÁLISIS FINANCIERO

Este tipo de análisis el cual permite analizar la situación en la que se encuentra la empresa en el ámbito económico, se ocupará con el objetivo de poder tener una noción acerca de cuánto cuesta la implementación del plan estratégico propuesto, considerando también, el análisis de las ganancias o pérdidas que este implicaría para la empresa.

6.2. ANÁLISIS EXTERNO

Este análisis se utilizará para conocer en mayor profundidad las características presentes en el entorno y los efectos que estas tienen sobre la empresa, esto mediante la evaluación de distintos factores, como lo son, la competencia y sus respectivas características en la industria manufacturera en la cual se encuentra siendo participe la empresa Nazz, además de factores económicos, tecnológicos, legales, entre otros.

6.2.1. CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, posibilita la realización de un estudio más específico, en cuanto a la industria manufacturera, industria en la cual la empresa Nazz se encuentra siendo participe, por lo que, se empleará para poder entender los roles que toman los potenciales competidores tanto nuevos como ya existentes, los productos sustitutos, los posibles compradores y los proveedores.

6.2.2. PESTEL

El análisis PESTEL, resulta ser una herramienta de análisis situacional estratégico, la cual se utilizará para estudiar los distintos factores del entorno que tienen un impacto directo

sobre la empresa, y que potencialmente afectarían el desarrollo de esta. Entre los factores a considerar se encuentran, los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

6.2.3. CICLO DE VIDA

Herramienta estratégica la cual se ocupará con el objetivo de poder conocer en qué etapa empresarial se encuentra la empresa Nazz, y con ello poder evaluar y analizar la implementación de un plan estratégico que se adecue en su totalidad a los requerimientos de la empresa y su grado de madurez.

6.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Mediante este análisis, se planea especificar cuáles son las principales empresas pymes que resultan ser competencia directa de la empresa Nazz dentro de la industria manufacturera en el sector de la venta de pelerones con diseño y con ello conocer el entorno al que se enfrenta la empresa de la forma más detallada posible.

6.3.1. PRINCIPALES COMPETIDORES

Herramienta que posibilitará conocer y realizar un análisis de las características de los principales competidores de la empresa Nazz y como estos, se comportan dentro del sector e influyen en la empresa Nazz.

6.3.2. ANÁLISIS BENCHMARKING DEL PRODUCTO

Este análisis permitirá llevar a cabo el distinguir y examinar los productos ofrecidos y dispuestos en el mercado por parte de las empresas que se encuentran en directa competencia con la empresa Nazz y así poder conocer los atributos diferenciadores.

6.3.3. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

El análisis de la posición competitiva, se empleará en base a la información recopilada en el punto anterior, en cuanto al benchmarking del producto, y con el objetivo de ver que acciones a seguir proponer a la empresa Nazz.

6.4. FODA

Herramienta estratégica la cual se utilizará para poder analizar y determinar las características que componen a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta una empresa, y con ello potenciarlas o mejorarlas respectivamente y que así la empresa logre destacar sus fortalezas y minimizar sus debilidades con el fin de encontrar oportunidades y evitar amenazas.

6.5. MATRIZ DE ANSOFF

Metodología que se empleará con el objetivo de poder determinar y posteriormente a ello, establecer la estrategia de crecimiento que más se adecue a las características y necesidades que presenta la pyme Nazz.

7. PLAN ESTRATÉGICO

7.1. MARCO ESTRATÉGICO

7.1.1. PROPÓSITO

El propósito de la empresa Nazz es “Esforzarnos por ser líderes a nivel nacional en la industria de manufactura y comercialización de polerones con diseños”.

7.1.2. VISIÓN

La visión de la empresa Nazz es posicionarse en la mente de los jóvenes del mercado nacional, como una empresa capaz de elaborar vestuario 100% chileno y en tendencia, logrando ser una marca referente en cuánto a polerones con estilo y de calidad, que logren captar y expresar las personalidades únicas de sus usuarios, mediante una oferta de variados y exclusivos diseños de sus polerones.

7.1.3. MISIÓN

La misión de la empresa Nazz es elaborar polerones con diseños de confección exclusiva y en tendencia entre el público joven de Chile, asegurando la calidad tanto en diseño como en funcionalidad, para que todos sus usuarios puedan lucir un producto final elaborado en su país que les ofrezca abrigo, comodidad y estilo.

7.1.4. VALORES

Entre los valores en los que la empresa Nazz cree y ejerce, se encuentran:

1. **Calidad**, la calidad se planifica, mide y gestiona en cada punto de la cadena de valor, entregando un producto final que asegure cumplir con los estándares de calidad que NAZZ promete a los usuarios de sus polerones. Si la calidad no se cumple, el compromiso con el usuario final no se está cumpliendo.
2. **Pasión**, desde cualquier lugar y cargo de trabajo, la libertad de expresar ideas, opiniones y/o sugerencias es el compromiso que se tiene con el equipo de trabajo. La pasión por la creatividad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes es el motor que impulsa el buen trabajo en la organización.
3. **Aprendizaje y adaptabilidad**, continuamente mantener la comunicación confiable y responsable con el cliente, de manera de entender constantemente las necesidades, gustos y preferencias que se requieran y ofrecer un producto que incorpore respuestas concretas, permitiendo asegurar los factores “tendencia” y “estilo” vigentes en todo momento.
4. **Trabajo en equipo**, para todas las relaciones interpersonales y laborales de la organización con sus pares y el entorno, se mantiene una actitud de dignidad y respeto mutuo, construyendo una cultura positiva para la colaboración y desarrollo de relaciones duraderas.

5. **Responsabilidad social**, contribuir a la generación de trabajo y competitividad de las Pymes chilenas, favoreciendo en la toma de decisiones la asociación o colaboración con emprendedores locales de nuestro país, velando por la sustentabilidad económica, social y ambiental de las partes, y respetando la idiosincrasia de los pueblos, sus culturas, tradiciones y derechos.

7.1.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos establecidos por la empresa Nazz, teniendo estos un carácter anual, son los siguientes:

1. Conocer a mayor cabalidad el mercado en el que se encuentra participando la empresa.
2. Potenciar las características de la empresa Nazz respecto a la competencia.
3. Incrementar la atracción y retención de clientes mediante redes sociales.
4. Convertirse en una empresa sustentable en el ámbito económico y social.
5. Lograr incrementar en un 4,8% el margen de ganancias.

7.2. ANÁLISIS COMPETITIVO

7.2.1. ANÁLISIS INTERNO

7.2.1.1. CADENA DE VALOR

A continuación, se expondrán y detallarán las actividades primarias y las actividades de apoyo, en base a las acciones llevadas a cabo por la pyme Nazz y como estas crean valor tanto para la empresa como para sus clientes.

Actividades Primarias

1. **Logística de entrada**, la categoría de productos que trabaja y ofrece la pyme Nazz resultan ser polerones con diseños estampados mediante serigrafía, existen 3 subcategorías, entre estas se encuentran, los modelos de los polerones, los colores disponibles y las tallas, en cuanto a los diseños, estos son tres, “Malibú”, “Alaska”

e “Ibiza”, por otro lado, los colores disponibles son, rosa, azul, blanco, gris y negro, y en cuanto a las tallas, estas van de la talla s a la talla xl. Cabe mencionar que cada diseño se encuentra disponible en cada talla y en toda la variedad de colores disponibles. Una vez recepcionado el producto terminado por Nazz, este es almacenado en una bodega y al momento que ingresa una compra este es unido a su packaging correspondiente. Por otro lado, en caso de que el producto se recepcione por parte de Nazz en un estado que no corresponde, ya sea, sucio o roto, este es devuelto, dependiendo de la falla al proveedor respectivo para que sea cambiado.

2. Operaciones, Nazz se encarga primeramente de elaborar el pedido y los diseños requeridos, posteriormente esta información se envía a la empresa “Estámpamela”, la cual se encarga del envío de la cotización respectiva y una vez que esta es aceptada de la compra de los polerones, dicha compra se realiza a la empresa “Cottonext” quienes corroboran la disponibilidad de stock en cuanto a colores y tallas y los envían nuevamente a la empresa “Estámpamela”, en donde se lleva a cabo el estampado de los polerones para posteriormente una vez ya terminados, ser trasladados y recepcionados por la pyme Nazz la cual se encarga de la unión del producto con su respectivo packaging y así poder ser entregado a los clientes.

3. Logística de salida, la logística de Nazz, secciona a Chile en cinco zonas, norte, centro, centro sur, sur y austral, la zona norte está compuesta desde la región de Arica y Parinacota hasta la región de Atacama, en cuanto a la zona centro esta abarca desde la región de Coquimbo hasta la región Metropolitana, la zona centro sur se encuentra desde la región de O’Higgins hasta la región del Bío Bío, respecto a la zona sur, esta la conforman las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos,

mientras que la zona austral, la forman la región de Aysén y la región de Magallanes y la Antártica Chilena. En base a estas categorías se considera la variación del costo de envío al momento de la distribución de productos mediante empresas de correos o mediante empresas de transporte.

4. *Marketing y ventas*, el marketing utilizado por Nazz, considera las siguientes actividades:

- Promoción de los productos ofrecidos por Nazz mediante redes sociales tales como Instagram y Facebook.
- Asistencia a ferias de emprendimientos tanto privadas como organizadas por el municipio.
- Realización de concursos en los cuales se sortearán descuentos y productos.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con pymes que brindan productos o servicios complementarios.

5. *Servicio*, entre los servicios ofrecidos por Nazz se encuentran:

- En caso de que el producto llegue con alguna falla de estampado al cliente, este será cambiado por uno que se encuentre en óptimas condiciones, asumiendo Nazz los costes de transporte.
- Los envíos son realizados a lo largo y ancho del país a precios accesibles.
- Para el adecuado manejo del producto es que Nazz en el envío del producto adjunta un folleto en el que se encuentran las instrucciones sobre como lavar, secar y los productos sugeridos a aplicar.

Actividades de Apoyo

- 1. Infraestructura de la empresa,** la bodega de almacenaje de los productos Nazz y la planta de operaciones desde la cual se despachan los pedidos se encuentran ubicadas en la quinta región, específicamente en la ciudad de Viña del Mar, siendo un lugar estratégico y ubicado en la zona centro del país.
- 2. Administración de recursos humanos,** Nazz cuenta con colaboradores no tercerizados, por lo que, solo trabajan los socios fundadores directamente en la empresa, quienes cuentan con un contrato individual establecido. En el caso del traslado de productos, este servicio si resulta ser tercerizado por empresas de encomiendas que funcionan a lo largo y ancho del país, al igual que el servicio prestado por los proveedores respectivos tanto de los pelerones y como del estampado mediante serigrafía.
- 3. Desarrollo tecnológico,** en cuanto a las actividades que forman parte de esta subcategoría se encuentran:
 - Nazz cuenta con una máquina Mobile POS Transbank para facilitar el pago de los clientes en instancias como las ferias de emprendimiento.
 - Tratamiento y guardado de información de los clientes en la base de datos de Nazz con el objetivo de ir actualizándolos mediante e-mailing sobre productos, ofertas y concursos.
- 4. Adquisiciones,** en esta categoría se lleva a cabo la revisión de stock de productos con el que cuenta la empresa, considerando el producto en sí y los elementos correspondientes al packaging, este proceso se realiza el último día hábil de cada semana. En este caso el departamento de operaciones debe llevar un exhaustivo y

riguroso conteo y con ello poder realizar las rendiciones de compras adecuadas y correctas.

7.2.1.2. ANÁLISIS FINANCIERO

En este análisis, primeramente, es importante conocer el precio de venta del producto, este fue determinado por Nazz en base a dos métodos, mediante costos y mediante precios referenciales existentes de la competencia en el mercado. A través del método de costos, Nazz determinó un precio de venta entre \$20.990 y \$24.990, esto debido al costo del polerón en el que se incurre, es de \$14.100, generando así un margen que va desde un 32,83% hasta un 42,57%. Por otro lado, a través del método de precios referenciales existentes de la competencia en el mercado, el precio de venta varía en un intervalo de entre \$22.990 a \$38.990, valores tomados como base de tiendas que resultan ser competencia directa de Nazz, las cuales cuentan con productos similares. En base a la información anterior, la empresa Nazz establece \$23.990 pesos chilenos como precio del producto.

Por otro lado, la inversión en publicidad mediante la red social Instagram con la que cuenta Nazz actualmente se divide en publicidad pagada directamente a Instagram y publicidad pagada a cuentas con una gran cantidad de seguidores, respecto a la publicidad pagada directamente a Instagram, la cual tiene como objetivo generar una mayor cantidad de visitas al perfil, se invierten 1 US\$ por día por un total de 30 días, lo cual equivale a una publicidad por cada día de la semana, considerando un mes, obteniendo así un total de 30 US\$ y de forma anual generando un total de 360 US\$, mediante esta publicidad, el alcance estimado de personas que visitan la cuenta va desde los 1.600 hasta los 4.100. Por otro lado, la publicidad pagada a cuentas con una gran cantidad de seguidores corresponde al pago de 10.000 CLP por un post publicado, ante lo cual Nazz invirtió en 1 post, siendo este un total de 10.000 CLP.

En base a lo anterior, considerando el precio y la inversión en publicidad es que la pyme Nazz mensualmente alcanzó una cifra de ventas de 50 polerones por mes, lo cual equivale a 600 unidades al año, y generando con ello un margen de ganancia de 39%. Todo esto bajo el supuesto de que el dólar equivale a 940 pesos chilenos.

Como se puede apreciar en la siguiente figura a modo de resumen.

Figura 11. Ventas y Margen de Ganancia Mensual

Precios por unidad	
Precio Venta	\$23.990
Precio Elaboración	\$14.100

Ganancia en base a 50 unidades (mensual)	
Elaboración	\$705.000
Venta	\$1.199.500
Publicidad	\$28.200
Ganancia Neta	\$466.300
Margen Ganancia	39%
Ganancia en base a 600 unidades (anual)	
Elaboración	\$8.460.000
Venta	\$14.394.000
Publicidad	\$338.400
Ganancia Neta	\$5.595.600
Margen Ganancia	39%

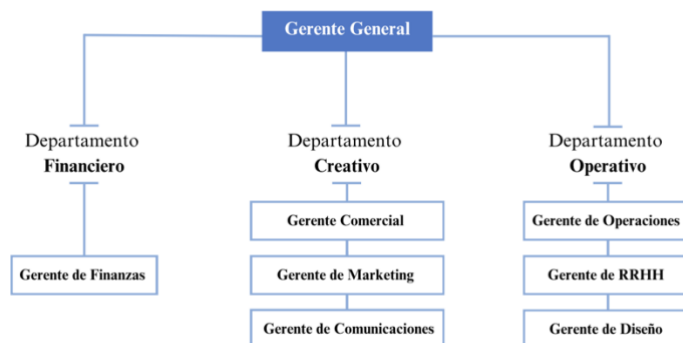
Fuente: Informes brindados por la empresa Nazz.

Por otro lado, cabe mencionar que la empresa Nazz, actualmente cuenta con el otorgamiento del fondo concursable Capital Semilla Emprende de Sercotec, mediante el cual, se buscará financiar la implementación del plan estratégico y, por otro lado, financiar la compra de activos necesarios para el desarrollo de los productos.

7.2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cuanto a la estructura organizacional utilizada por la empresa Nazz, esta resulta ser de orden jerárquico, como se puede apreciar en el organigrama expuesto a continuación.

Figura 12. Estructura Organizacional Empresa Nazz



Fuente: Informes otorgados por la empresa Nazz

En base a la estructura jerárquica presentada anteriormente, a continuación se detallará más específicamente cada una de las tareas, actividades y responsabilidades respectivas de cada cargo.

1. **Gerente general**, dentro de sus obligaciones se encuentran la toma de decisiones operativas influyentes en todos los departamentos, la organización de las operaciones en conjunto con el departamento respectivo, el velar por un buen y sincronizado funcionamiento y prestar ayuda a cada departamento cada vez que requieran de su apoyo.
2. **Gerente de finanzas**, entre sus deberes se encuentra supervisar la salud financiera de la empresa, y ayudar a asegurar su viabilidad continua y futura. En cuanto a las tareas a desempeñar se encuentra el determinar la rentabilidad, manejar los gastos, la creación de un presupuesto, monitorear el flujo de caja, y la producción de información financiera precisa para la toma de decisiones.

3. **Gerente comercial**, su labor consiste en supervisar los trabajos de desarrollo comercial en el nombre de la empresa Nazz. Entre sus labores se encuentra: la creación de estrategias de crecimiento de la empresa, supervisión del marketing empresarial y la creación de alianzas con otras empresas, además de mantener las relaciones actuales.
4. **Gerente de marketing**, quien desarrolla el papel de alinear la visión creativa con las metas estratégicas de la empresa. Además, es responsable de desarrollar e implementar los planes estratégicos de marketing para toda la organización con el fin de atraer a potenciales clientes.
5. **Gerente de comunicaciones**, quien se encarga de supervisar las interacciones de la empresa con el público mediante la implementación de estrategias de contenido en las redes sociales. Dentro de sus responsabilidades recae el identificar tendencias de mercado en los consumidores y la planificación de campañas digitales para la construcción de una comunidad virtual.
6. **Gerente de operaciones**, su labor consiste en supervisar las funciones operativas y administrativas de la empresa e implementar los estándares de la compañía. A diferencia del Gerente General, es la cara pública para los asuntos internos de la empresa.
7. **Gerente de RRHH**, responsable de coordinar todas las actividades relacionadas a la administración del personal. Sus labores incluyen desarrollar estrategias de reclutamiento, implementar beneficios para los integrantes de la empresa y la supervisión de la nómina de sueldos.

8. **Gerente de diseño**, se encarga de coordinar todos los trabajos relacionados al diseño requeridos durante la construcción del proyecto. Sus labores constan de: asegurar que los dibujos técnicos sean producidos acorde al tiempo estipulado en el Departamento de Operaciones, revisar los diseños acordes al presupuesto estipulado por el Departamento de Finanzas y supervisar mantener documentación del proceso de diseño.

7.2.2. ANÁLISIS EXTERNO

7.2.2.1. ANÁLISIS PORTER

En cuanto al Análisis Porter, como se conceptualizo previamente, este depende del estudio de cinco variables, las cuales se especifican a continuación.

1. **Poder de negociación de los compradores**, en este caso los clientes tienen un gran poder de negociación, ya que, actualmente existe mucha competencia en la industria manufacturera, específicamente en el mercado de los pelerones, en el cual se ofrecen variadas alternativas las cuales satisfacen las necesidades de las personas.
2. **Amenaza de entrada de nuevos competidores**, respecto a este elemento, debido a la no existencia de barreras de entrada muy altas, la posibilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado es considerada alta.
3. **Poder de negociación del proveedor**, en este sentido no se considera que los proveedores tengan gran poder negociador, esto debido a que actualmente en Chile existe una gran cantidad de oferta en cuanto a los productos que la empresa Nazz requiere para la realización del producto terminado.
4. **Presión proveniente de los productos sustitutos**, al ser los pelerones un artículo de ropa, los productos más cercanos a considerar como sustitutos corresponden

a parkas, chalecos o chaquetas, ya que, también cumplen la función de abrigo y dependerá del gusto del cliente, es por ello que, se podría considerar esta fuerza como una fuerza de nivel medio.

5. ***Rivalidad entre competidores existentes***, esta fuerza resulta ser alta, esto debido a que la competencia que existe actualmente en el mercado de los pelerones con diseño se encuentra en un nivel elevado y cada empresa busca potenciar los atributos de sus productos.

7.2.2.2. ANÁLISIS PESTEL

En cuanto al Análisis Pestel, como se conceptualizo previamente, este depende del análisis de seis variables, las cuales se detallan a continuación.

1. ***Variables Políticas***

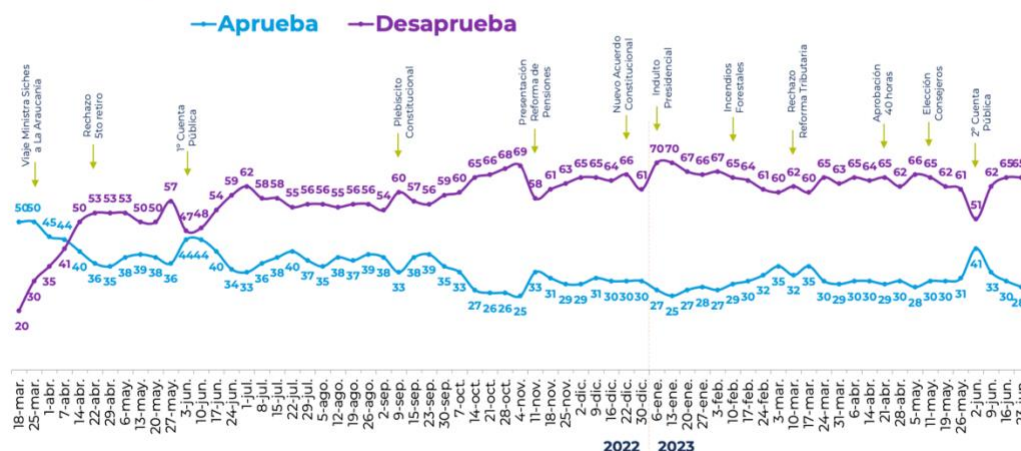
El gobierno de Chile resulta ser una república democrática, la cual presenta una estructura que cuenta con tres poderes estatales, los cuales se definen como el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial. Actualmente el presidente de la república de Chile es Gabriel Boric, quien encabeza el poder ejecutivo y lidera el gobierno durante los periodos comprendidos entre los años 2022 y 2026.

Al mes de junio del presente año, según la encuesta Plaza Pública realizada por la empresa Cadem la cual en base al análisis de sus resultados obtuvo que el presidente Gabriel Boric cuenta con un 28% de aprobación y un 65% de desaprobación como se puede observar en el siguiente gráfico, en el cual además se pueden visualizar importantes hitos en la historia chilena con los respectivos porcentajes de aprobación y desaprobación del gobierno del presidente Gabriel Boric.

Figura 13. Aprobación y Desaprobación del Presidente de Chile.

Aprobación Presidencial

Independiente de su posición política, ¿Usted aprueba o desaprueba la forma como **Gabriel Boric** está conduciendo su gobierno? %



*Se omiten categorías "No aprueba ni desaprueba" y "No sabe, no responde".

Plaza
PÚBLICA
CADEM

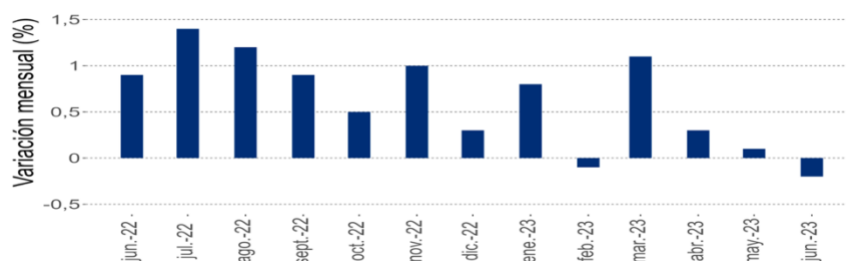
Fuente: Encuesta Plaza Pública – Cadem (2023)

El ambiente político en Chile se ha visto marcado por los importantes hitos descritos en el grafico anterior, hitos tales como, el rechazo del quinto retiro, la primera cuenta pública del gobierno del presidente Gabriel Boric, el plebiscito constitucional, la presentación de la reforma de pensiones, los incendios forestales, la aprobación del nuevo régimen de 40 horas laborales, entre otros.

2. Variables Económicas

En cuanto al ámbito económico se refiere, según el boletín estadístico en su edición número 296 publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), el Índice de Precios al Consumidor (IPC) al mes de junio del presente año, registró una variación mensual de un -0,2%, siendo esta la cifra más baja alcanzada desde el mes de junio del año 2022.

Figura 14. Evolución IPC - Variación Mensual.



Fuente: Boletín Estadístico: Índice de Precios al Consumidor – INE (2023)

Durante el mes de junio del presente año, de un total de doce categorías que son parte de la canasta del IPC, siete de estas presentaron incidencias de carácter negativo, mientras que otras cuatro categorías presentaron incidencias de positivas y una de las categorías registró nula incidencia, siendo todas estas analizadas de forma mensual, como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 15. Variaciones e Incidencias por Categoría.

División	Ponderación	Índice	Variación			Incidencia (pp.)	
			mensual ¹	acumulada ²	12 meses ³	mensual ⁴	12 meses
Alimentos y bebidas no alcohólicas	19,30131	150,34	0,3	1,5	11,8	0,072	2,495
Bebidas alcohólicas y tabaco	4,77767	128,21	0,3	4,7	12,5	0,012	0,555
Vestuario y calzado	3,50596	107,54	-2,4	6,7	6,5	-0,069	0,189
Vivienda y servicios básicos	14,82720	128,77	-0,1	2,4	6,0	-0,019	0,889
Equipamiento y mantención del hogar	6,52285	125,32	-0,7	3,2	6,7	-0,043	0,418
Salud	7,76778	120,72	0,2	5,4	7,6	0,015	0,540
Transporte	13,12148	138,18	-0,4	-4,2	2,0	-0,058	0,296
Comunicaciones	5,45488	87,21	-0,4	-0,7	-1,6	-0,013	-0,063
Recreación y cultura	6,58912	128,81	-0,6	-0,4	3,2	-0,036	0,215
Educación	6,59568	133,51	0,0	11,1	11,3	0,000	0,729
Restaurantes y hoteles	6,38347	142,17	0,4	4,2	11,2	0,030	0,747
Bienes y servicios diversos	5,1526	134,31	-0,8	3,3	10,8	-0,044	0,548

¹Corresponde al cambio porcentual en el índice del mes en curso respecto del mes anterior.

²Corresponde a la variación (porcentual) del índice del mes en curso respecto a diciembre del año anterior.

³Corresponde a la variación (porcentual) del índice del mes en curso respecto de igual mes del año anterior.

⁴La suma de las incidencias es igual a la variación mensual del IPC y puede variar al sumar con mayor número de decimales.

Fuente: Boletín Estadístico: Índice de Precios al Consumidor – INE (2023)

Entre las categorías que contaron con una incidencia de carácter negativo y que son de mayor interés para el rubro en el cual se desempeña la pyme Nazz se encuentran, Vestuario y Calzado con un -2,4%, Transporte con un -0,4% y Comunicaciones con un -0,4%.

Sumado al indicador económico mencionado anteriormente, otro de los factores a tener en consideración es la tasa de desocupación del país, porcentaje el cual fue de un 8,5% durante el trimestre móvil marzo-mayo del presente año, según menciona Arvelo, escritora del blog diario financiero.

Por otro lado, el Producto Interno Bruto (PIB), según datos del Banco Central de Chile, durante el primer trimestre del presente año este indicador presentó una caída de un 0,6% respecto al mismo periodo del año anterior.

3. Variables Socioculturales

Desde el año 2020 y luego de la pandemia, el comportamiento de compra de los clientes se vio modificado, el cual tuvo como resultado un aumento de compras vía e-commerce debido a las cuarentenas establecidas a lo largo de todo el territorio nacional y por la comodidad y simplicidad que estas ofrecían, en base a esto a mediados del año 2022 es que Chile fue reconocido como el país latinoamericano con un mayor consumo per cápita en compras en línea y según la información de Americas Market Intelligence teniendo un gasto anual por cada chileno de aproximadamente 814 dólares en compras online.

Por otro lado, uno de los factores más importantes a tener en consideración en este ámbito es el nivel de desarrollo del país, según el Informe sobre Desarrollo Humano

elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Chile se posiciona en el lugar número 42, puesto el cual se encuentra dentro de la categoría de desarrollo humano muy alto, con una puntuación de 0,855 puntos, dentro de una escala de 0 a 1. Dicha puntuación al ser ajustada por el nivel de desigualdad (IDH-D) resulta ser de 0,722 puntos. Cabe mencionar que Chile comparte el lugar n°42 con Qatar, país de medio oriente con la misma puntuación.

Figura 16. Clasificación por país según IDH.

Clasificación según el IDH	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	IDH ajustado por la Desigualdad (IDH-D)		
	Valor 2021	Valor 2021	Pérdida total ^a (%)	Diferencia respecto a la clasificación en el IDH ^a
Desarrollo humano muy alto				
1 Suiza	0,962	0,894	7,1	-3
2 Noruega	0,961	0,908	5,5	0
3 Islandia	0,959	0,915	4,6	2
4 Hong Kong, China (RAE)	0,952	0,828	13,0	-19
5 Australia	0,951	0,876	7,9	-6
6 Dinamarca	0,948	0,898	5,3	3
7 Suecia	0,947	0,885	6,5	0
8 Irlanda	0,945	0,886	6,2	2
9 Alemania	0,942	0,883	6,3	1
10 Países Bajos	0,941	0,878	6,7	1
11 Finlandia	0,940	0,890	5,3	6
12 Singapur	0,939	0,817	13,0	-15
13 Bélgica	0,937	0,874	6,7	1
13 Nueva Zelanda	0,937	0,865	7,7	0
15 Canadá	0,936	0,860	8,1	1
16 Liechtenstein	0,935	..	..	..
17 Luxemburgo	0,930	0,850	8,6	0
18 Reino Unido	0,929	0,850	8,5	1
19 Japón	0,925	0,850	8,1	2
19 República de Corea	0,925	0,838	9,4	-3
21 Estados Unidos	0,921	0,819	11,1	-5
22 Israel	0,919	0,815	11,3	-8
23 Malta	0,918	0,849	7,5	2
23 Eslovenia	0,918	0,878	4,4	13
25 Austria	0,916	0,851	7,1	9
26 Emiratos Árabes Unidos	0,911	..	..	..
27 España	0,905	0,788	12,9	-12
28 Francia	0,903	0,825	8,6	2
29 Chipre	0,896	0,819	8,6	2
30 Italia	0,895	0,791	11,6	-7
31 Estonia	0,890	0,829	6,9	7
32 Chequia	0,889	0,850	4,4	14
33 Grecia	0,887	0,791	10,8	-4
34 Polonia	0,876	0,816	6,8	4
35 Bahrein	0,875	..	..	..
35 Lituania	0,875	0,800	8,6	2
35 Arabia Saudita	0,875	..	..	..
38 Portugal	0,866	0,773	10,7	-4
39 Letonia	0,863	0,792	8,2	2
40 Andorra	0,858	..	..	..
40 Croacia	0,858	0,797	7,1	4
42 Chile	0,855	0,722	15,6	-8
42 Qatar	0,855	..	..	..
44 San Marino	0,853	..	..	..
45 Eslovaquia	0,848	0,803	5,3	8
46 Hungría	0,846	0,792	6,4	6
47 Argentina	0,842	0,720	14,5	-6

Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano - PNUD

4. Variables Tecnológicas

En cuanto a las nuevas tecnologías, como se hace mención en el estudio “Impacto de covid-19 en la cultura y operación de las pymes chilenas” publicado por Microsoft Chile, se concluye que durante el año 2021 un 86% de empresas pymes afirma que la pandemia covid-19 fue uno de los principales motivos para llevar a cabo el desarrollo del proceso de digitalización en las empresas respectivas, y con ello lograr mayores avances. Por otro lado, este estudio a la vez reveló que un 93% de las empresas pymes expuso que realizó algún tipo de inversión en tecnología para con ello, facilitar el trabajo de carácter remoto.

Actualmente la implementación y el desarrollo de la Inteligencia Artificial ha ido en aumento, como se hace mención en el blog de la empresa plain concepts, la IA permite ampliar la red de socios estratégicos, automatizar los procesos, segmentar los datos y analizar las estadísticas de forma rápida y eficiente, mejorar la ventaja comercial que tiene la empresa y con ello poder dar paso a la identificación de nuevas oportunidades en el respectivo mercado.

Respecto de los indicadores a utilizar en este ámbito uno de los principales resulta ser el de la Inversión del país en I+D (Investigación y Desarrollo) el cual según datos del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación al año 2022, concluye que dicha inversión tras 10 años no presenta mayores variaciones y se mantiene en un 0,34% del PIB (Producto Interno Bruto). En cuanto a las fuentes de financiamiento con las que dicha inversión cuenta, se encuentra la inversión del estado, la inversión internacional, la inversión por parte de las empresas, la inversión

por parte de las instituciones de educación superior y la inversión de las instituciones privadas sin fines de lucro.

Por último, cabe mencionar, como se expone en el sitio de web del Observatorio del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación y según la encuesta sobre gasto personal en I+D la cual tiene como año de referencia el 2020, actualmente se cuenta con 1,3 investigadoras e investigadores en I+D cada 1.000 personas trabajando.

5. *Variables Ecológicas*

En cuanto a la disponibilidad de recursos naturales, este resulta ser un factor muy importante pero un tanto complejo en el caso de Chile, esto debido a que el pasado 15 de mayo del presente año, Chile resultó ser el primer país de Latinoamérica en gastar los recursos naturales disponibles para su uso anual durante el 2023, encontrándose así en la situación de sobregiro ecológico.

La investigación llevada a cabo por Global Footprint Network, dio a conocer que el país transcurridos únicamente 135 días desde el inicio del año gastó la cuota de recursos naturales destinada para el uso anual.

En base a esto y sumando el cambio climático, es que muchas empresas y pymes han optado por tomar conciencia y con ello sumarse y optar por iniciativas que aporten al crecimiento sustentable y la disminución de la huella de carbono.

Cabe mencionar que a nivel internacional existen otros países que durante el año 2023 han presentado un sobregiro ecológico, entre los cuales se encuentran Qatar, Bahrein, Estados Unidos y Canadá.

6. Variables Legales

Con respecto al ámbito legal, existen diversas leyes y decretos ley que tienen relación directa y rigen a las empresas pymes, como las que se mencionan a continuación en base a la información disponible en la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

1. **Ley 20416**, ley promulgada por el ministerio de economía, fomento y reconstrucción, mediante la cual se fijan normas especiales para las empresas de menor tamaño. Normas las cuales se implementan dependiendo de los ingresos en UF que percibe la empresa y en base a estos establecer si corresponden a la categoría de microempresa, pequeña empresa o mediana empresa.
2. **Ley 21561**, ley impulsada por el ministerio del trabajo y previsión social, la cual modifica el Código del Trabajo y reducir gradualmente la extensión de la jornada laboral establecida de 45 a 40 horas semanales.
3. **Ley 20494**, impulsada por el ministerio de economía fomento y turismo, ley la cual agiliza trámites para el inicio de actividades de nuevas empresas, mediante la modificación a la Ley de Rentas Municipales. Ley con la cual se asegura la entrega de la patente de forma inmediata luego de haber presentado los permisos necesarios.
4. **Ley 20289**, ley decretada por el ministerio de hacienda, la que incrementa transitoriamente un incentivo tributario a la inversión en activo fijo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Los beneficiarios se determinan en base a los ingresos percibidos durante dos años anteriores, ingresos los cuales no pueden ser superiores a 100 mil UF, por otro lado, en caso de no existencia de ventas, la otorgación de un crédito fiscal.

5. **Ley 20170**, ley promulgada por el ministerio de hacienda, la cual establece un régimen simplificado para la determinación del impuesto a la renta de los pequeños contribuyentes. Los contribuyentes para poder ingresar al régimen deben cumplir una serie de requisitos, como ser empresario individual o contar con una E.I.R.L. constituida, ser contribuyente del impuesto al valor agregado, entre otros.
6. **Ley 19749**, ley impulsada por el ministerio de hacienda, que establece normas para facilitar la creación de microempresas familiares. Entre los requisitos necesarios para considerar que una microempresa cuente con carácter familiar se encuentran, que no trabajen más de cinco personas externas a la familia, que la actividad económica se lleve a cabo en la casa habitación familiar y, por otro lado, que los activos productivos no superen las 1000 UF.
7. **DL 3472**, instaurado por el ministerio de hacienda, crea el fondo de garantía para pequeños empresarios. El objetivo de este fondo es ser destinado a garantizar créditos, leasing, entre otros instrumentos de financiamiento reconocidos por la CMF, a micro, pequeños y medianos empresarios.

7.2.2.3. CICLO DE VIDA

Con relación al ciclo de vida de la empresa Nazz, esta se posiciona en la etapa inicial de crecimiento, debido a que la empresa se encuentra desarrollando ideas las cuales se basan en un proceso de innovación constante en cuanto al producto y al packaging y con ello lograr cada vez un más alto nivel en cuanto a calidad se refiere. Por otro lado, cuenta con una estructura organizativa de tipo jerárquico más definida y ordenada, mediante la creación de distintos departamentos y organizando así de mejor forma los cargos existentes.

7.2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

7.2.3.1. PRINCIPALES COMPETIDORES

Nazz identifica a cinco principales competidores, quienes ofrecen productos sustitutos, entre los que se encuentran:

1. **Cons**, tienda chilena ubicada en Maitencillo, Santiago y Viña del Mar. Tienen una amplia variedad de productos y proyectan una imagen de marca sólida. Cuentan con 81.500 seguidores en Instagram.
2. **King Store**, tienda online chilena. Se definen como Urban Style, sin embargo, los productos que ofrecen reflejan un estilo más casual. Cuentan con 1.274 seguidores en Instagram.
3. **The basic shop**, tienda virtual ubicada en Chile. No solo venden ropa, sino que también accesorios. Presentan un stock de productos razonable y proyectan una imagen agradable. Cuentan con 15.300 seguidores en Instagram.
4. **Zoo York**, tienda ubicada en distintos puntos de Santiago. Presentan una amplia variedad de productos, como abrigos, poleras, pantalones, polerones, bicicletas, etc. Proyectan una imagen de marca sólida e innovadora. Cuentan con 90.300 seguidores en Instagram.
5. **Arraia Chile**, tienda online chilena. Comercializan ropa en tendencia para el género femenino. Proyectan una buena imagen de marca y presentan una amplia variedad de productos. Cuentan con 13.200 seguidores en Instagram.

7.2.3.2. ANÁLISIS BENCHMARKING DEL PRODUCTO

En base a la información anteriormente mencionada sobre los principales competidores de Nazz y una breve descripción de estos, se realizará el benchmarking el cual abarcará cinco

áreas, las cuales son imagen de marca, materiales, método de estampado, precio y packaging.

A continuación, se presenta la tabla comparativa respectiva.

Tabla 4. Benchmarking del Producto

Marca	Imagen de marca	Materiales	Método de estampado	Precio	Packaging
Nazz	Medianamente sólida e innovadora	100% algodón	Serigrafía	\$23.990	Bolsa de papel Kraft + stickers + tarjeta con playlist + dulces
Cons	Sólida	100% algodón	Serigrafía	\$34.990 - \$38.990	Bolsa compostable
The basic shop	Medianamente sólida	100% poliéster	Sublimación	\$22.000	Caja de cartón corrugado
King Store	Inestable	75% algodón / 25% poliéster	Serigrafía	\$32.990	Bolsa de plástico
Zoo York	Sólida e innovadora	80% algodón / 20% poliéster	Sublimación	\$26.990	Sin especificar
Arraia Chile	Medianamente sólida	100% algodón	Vinilo textil	\$22.990	Sin especificar

Fuente: Informes otorgados por la empresa Nazz

7.2.3.3. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

En base a la información que otorga la tabla anterior, se puede apreciar que tanto la pyme Nazz, como la mayoría de sus empresas competidoras cuentan con una imagen de marca tanto

medianamente sólida o bien sólida en su totalidad, respecto a los materiales utilizados, estos varían entre distintos porcentajes de utilización de poliéster y algodón, aspecto el cual tiene relación directa con el precio, ya que, se puede observar en el caso de la competencia que los productos compuestos de 100% algodón tienden a presentar un precio más elevado como lo es en el caso de la empresa Cons, por otro lado, Nazz y Arraia también cuentan con 100% de algodón en la confección de sus productos, pero a diferencia de Cons, cuentan con precios más bajos y de rango similar entre ambas.

En cuanto a packaging se refiere, la pyme Nazz se destaca, ya que, cuentan con una Bolsa de papel Kraft aromatizada, stickers, una tarjeta con playlist y dulces, y con ello logran entregar una experiencia a sus clientes al momento de sacar el producto de su envoltorio.

A modo de resumen se puede ver que cada una de las empresas ofrece un valor agregado distinto, ya sea, en los materiales utilizados, el precio o el packaging.

7.3. FODA

Con respecto al Análisis Foda, tal como se mencionó en el marco conceptual, es una herramienta la cual permite determinar tanto elementos relacionados directamente con la empresa, como elementos que tienen relación con su entorno, los cuales se describen y detallan a continuación.

1. **Fortalezas**, la empresa Nazz otorga los consumidores un producto con altos estándares de calidad y confeccionados 100% en el territorio nacional.
2. **Oportunidades**, las bajas temperaturas que se han registrado en lo que va del año y las cuales se proyectan que sigan disminuyendo, es un punto a favor para la empresa, obteniendo así la oportunidad de aumentar las ventas, dado que, el producto otorga no solo abrigo, sino que a la vez comodidad.

3. **Debilidades**, la gama de diseños que ofrece la empresa Nazz a los clientes es reducida, esto en vista de que se requiere una cantidad mínima de polerones por cada diseño para poder llevar a cabo la acción de estampar.
4. **Amenazas**, la empresa Nazz considera como una amenaza a todos los posibles nuevos competidores que desean ingresar al mercado de los polerones con diseño con la idea de hacer un producto con una confección 100% nacional, esto debido a que existe una alta posibilidad de que la empresa presente una fuga de clientes.

7.4. FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

7.4.1. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

En este caso, se selecciona una estrategia de crecimiento de penetración de mercado, mediante este tipo de estrategia se busca lograr un crecimiento, ya sea a través de un aumento en el consumo de los clientes actuales o un aumento en el número de clientes de la empresa Nazz, empresa la cual ofrecerá sus productos actuales dentro del mercado en el que ya se encuentra siendo participe. Para llevar a cabo esta estrategia, será de carácter fundamental y prioritario la realización e inversión en campañas publicitarias innovadoras y persuasivas, para así, poder captar a potenciales clientes y clientes de las empresas que resultan ser competencia de Nazz, por otro lado, en cuanto a los clientes actuales se buscará incentivar el aumento de su consumo mediante promociones y descuentos. Para esto será imprescindible el conocer de forma minuciosa a la competencia de la empresa Nazz y a la vez, aumentar el conocimiento de la marca mediante el uso intensivo de publicidad.

7.4.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Respecto a la estrategia de negocio, esta resulta ser imprescindible de utilizar en mercados en los cuales existe un alto nivel de competitividad, como es en el caso del mercado en el cual se encuentra inmersa la empresa Nazz, en donde es sumamente necesario el potenciar su valor agregado en cuanto a calidad y diseños, y por otro lado, fortalecer la imagen de marca respecto a la competencia, esto con el objetivo de generar un incremento en las ventas y captar una mayor cuota de mercado.

Una vez recopilada toda la información acerca de la empresa, se procede a proponer la implementación de un plan estratégico nuevo, esto con el fin de poder resolver las problemáticas actuales de la empresa, entre las cuales se encuentra, la falta de conocimiento y divulgación de la marca, lo cual resulta ser restrictivo en cuanto al crecimiento de la empresa Nazz se refiere.

Para ello, como se mencionó anteriormente se utilizarán las siguientes estrategias las cuales resultarán fundamentales para poder mejorar las falencias y además lograr cumplir los objetivos estratégicos anuales establecidos por Nazz:

1. ***Aumentar el dinero destinado a publicidad en Instagram, red social principal en la cual se desenvuelve la empresa***, mediante esta estrategia se busca, por un lado, potenciar la imagen de marca y mostrar sus características y atributos diferenciadores frente a la competencia, y por otro lado, incrementar las ventas mediante la atracción y retención de clientes en base al contenido e información publicada.
2. ***Aumentar el precio de los productos ofrecidos***, esta estrategia busca acercar el precio de los productos de Nazz al precio de los productos de la competencia para así convertirse en una empresa más sustentable en el ámbito económico, y además,

alcanzar el objetivo estratégico de incrementar en un 4,8% el margen de ganancias actual.

3. Potenciar la asistencia a ferias destinadas para empresas pymes.

4. Ampliar la gama de redes sociales utilizadas como medio de difusión, esta estrategia busca diversificar los medios mediante los cuales Nazz proporciona contenido con el objetivo de captar aún más cuota de mercado y atraer nuevos clientes, además de potenciar el contenido en la red social Instagram.

7.5. ANÁLISIS IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

A continuación, se adjunta un cuadro comparativo el cual permite visualizar tanto la situación de la empresa Nazz sin la implementación del plan estratégico como la situación de la empresa Nazz con la implementación del plan estratégico.

Tabla 5. Comparación con y sin la implementación de plan estratégico.

SIN PLAN ESTRATÉGICO		CON PLAN ESTRATÉGICO	
Precios por unidad		Precios por unidad	
Precio Venta	\$23.990	Precio Venta	\$26.990
Precio Elaboración	\$14.100	Precio Elaboración	\$14.100
Ganancia mensual (50 unidades)		Ganancia mensual (106 unidades)	
Elaboración	\$705.000	Elaboración	\$1.494.600
Venta	\$1.199.500	Venta	\$2.860.940
Publicidad	\$28.200	Publicidad	\$112.800
Ganancia Neta	\$466.300	Ganancia Neta	\$1.253.540
Margen Ganancia	39%	Margen Ganancia	43,8%
Ganancia anual 600 (unidades)		Ganancia anual (1.272 unidades)	
Elaboración	\$8.460.000	Elaboración	\$17.935.200
Venta	\$14.394.000	Venta	\$34.331.280
Publicidad	\$338.400	Publicidad	\$1.353.600
Ganancia Neta	\$5.595.600	Ganancia Neta	\$15.042.480
Margen Ganancia	39%	Margen Ganancia	43,8%
Asistencia a Ferias Pymes (anual)		Asistencia a Ferias Pymes (anual)	
Cantidad	3 Ferias	Cantidad	5 Ferias

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, primeramente, se encuentra la situación de la empresa sin la implementación del plan estratégico, en este caso, el precio de venta del producto resulta ser de \$23.990 y el precio de elaboración del producto es de \$14.100. En cuanto a la ganancia mensual que obtiene la empresa Nazz, esta se basa en la producción y venta de 50 unidades del producto, además, se puede observar una inversión en publicidad en la red social Instagram la cual es de un dólar, el cual equivale a \$940 pesos chilenos, por día, durante treinta días lo cual equivale a la totalidad del mes, lo cual en conjunto deja una ganancia neta de \$466.300 y un margen de ganancia de un 39%. Cabe mencionar, que para el análisis de los objetivos estratégicos, estas cifras deben ser evaluadas de forma anual, es por ello, que se adjuntan los cálculos proyectados por la totalidad de doce meses, obteniendo así una ganancia neta de \$5.595.600 y un margen de ganancia de un 39%, esto en base a la producción de 600 unidades de forma anual, lo cual equivale a la producción de 50 unidades por mes como se menciona anteriormente. Con respecto a la asistencia de instancias de distintas ferias para pymes, se contabilizó un total de tres participaciones.

Por otro lado, en la situación en la cual la empresa si cuenta con la implementación del plan estratégico, se puede observar un precio de venta de \$26.990, mientras que el precio de elaboración es de \$14.100. Respecto a la ganancia mensual, esta se determina en base a la producción y venta de 106 unidades del producto, en cuanto a la inversión en publicidad que se realiza en la red social Instagram, esta resulta ser de cuatro dólares, monto el cual equivale a \$3.760 pesos chilenos, por día, durante treinta días lo cual equivale a la totalidad del mes. En base a los cálculos realizados sobre las cifras expuestas anteriormente, se obtiene una ganancia neta de \$1.253.540 y con ello un margen de ganancia de un 43,8%. De igual forma que en la situación anterior, es importante evaluar las cifras de forma anual, esto con el objetivo de poder

analizar correctamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos los cuales son de carácter anual, en base a esto, a continuación se pueden observar los cálculos proyectados por la totalidad de doce meses, visualizando así una ganancia neta de \$15.042.480 y un margen de ganancia de un 43,8%, teniendo en consideración una producción de 1.272 unidades de forma anual, las cuales equivalen a 106 unidades producidas y vendidas mensualmente. Con respecto a la asistencia de instancias de distintas ferias para pymes, se contabilizó un total de cinco participaciones.

En cuanto al costo de la implementación del plan estratégico, este resulta ser de \$500.000 pesos chilenos, monto el cual Nazz cubrirá en su totalidad gracias al beneficio el cual fue adjudicado desde el fondo concursable Capital Semilla Emprende de la Corporación Sercotec.

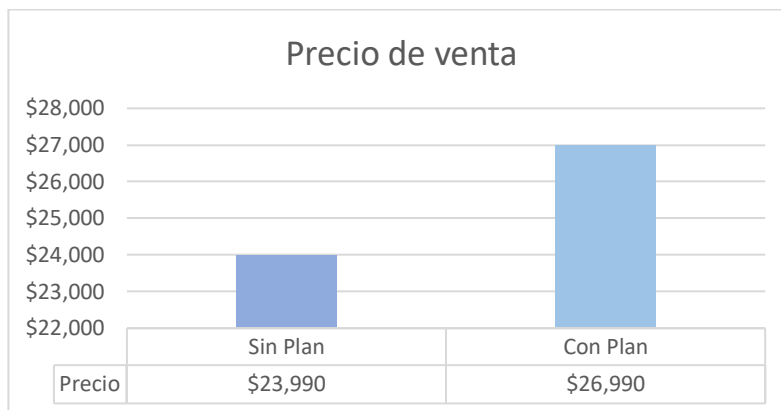
8. RESULTADOS

A continuación, se procederán a detallar los resultados obtenidos en base a la implementación del plan estratégico, dichos resultados serán medidos en base a la utilización de distintos KPI's, en este caso, el precio de venta del producto, el número de visualizaciones al perfil de Instagram, la cantidad de ventas, asistencia a ferias, la ganancia neta y el margen de ganancia , todos estos indicadores necesarios para llevar un control de las estrategias implementadas y poder analizar su avance y desarrollo correspondiente.

Dentro de las estrategias definidas se encuentra el aumentar el precio de los productos ofrecidos por Nazz, en este caso, pasando de un valor de \$23.990 a \$26.990 una vez implementado el plan, valor el cual fue ajustado teniendo en consideración un promedio del método de costos y el promedio de los precios de la competencia, debido que el precio con el

que se contaba en un inicio, distaba mucho de los precios ofrecidos por algunas de las empresas de la competencia.

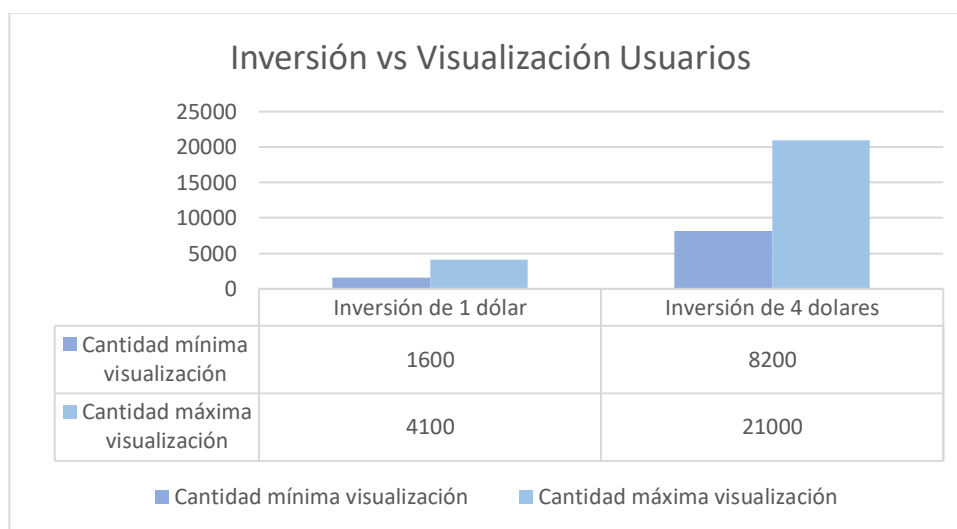
Figura 17. Precio de venta



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en cuanto a la inversión en publicidad en la red social Instagram, una vez implementado el plan estratégico se aumenta el dinero destinado a dicha inversión, pasando de invertir un dólar diario a invertir cuatro dólares diarios, dicha acción trae como consecuencia un mayor alcance de visibilidad del perfil, pasando de un alcance estimado de 1.600 a 4.100 usuarios a un alcance de 8.200 a 21.000 usuarios.

Figura 18. Inversión en publicidad



Fuente: Elaboración propia.

Dichas acciones generan a la vez un aumento en las ventas y con ello en las unidades producidas, pasando de producir 600 unidades a 1.272 unidades al año, logrando así, con la implementación del plan estratégico producir más del doble de la cantidad original.

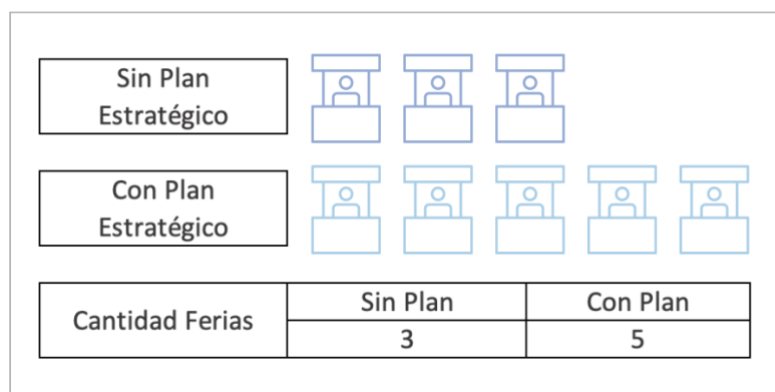
Figura 19. Cantidad Ventas



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la asistencia de la empresa Nazz a ferias destinadas a pymes, esta se vio modificada luego de la implementación del plan, aumentando la cantidad en la que fueron participes de tres a cinco ferias al año.

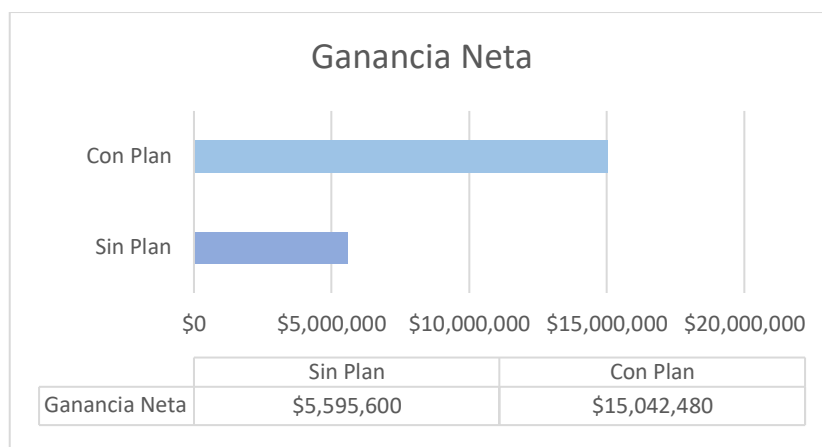
Figura 20. Cantidad Ferias Asistidas



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la ganancia neta, esta se ve incrementada en gran proporción, debido a las acciones anteriormente mencionadas, pasando de obtener una ganancia neta de \$5.595.600 al año a una ganancia neta de \$15.042.480 al año.

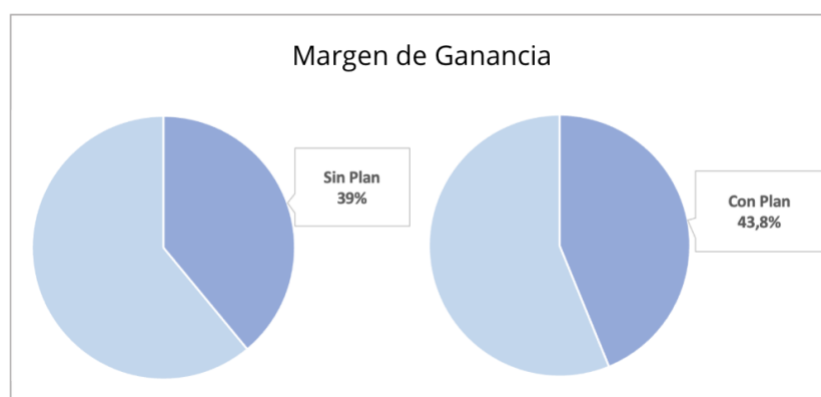
Figura 21. Ganancia neta anual



Fuente: Elaboración propia.

Por último, respecto al margen de ganancia, este se ve aumentado luego de la implementación del plan estratégico, pasando de un valor inicial de 39% a un valor de 43,8%.

Figura 22. Margen de Ganancia Anual



Fuente: Elaboración propia.

9. CONCLUSIONES

Para llevar a cabo la implementación del plan estratégico, es que se realizó tanto un análisis de la empresa como un análisis del entorno, análisis los cuales se llevaron a cabo mediante la evaluación de distintos parámetros, como los son, la cadena de valor, análisis del ámbito financiero y de la estructura organizacional de la empresa, y también, considerando la utilización de distintas herramientas estratégicas como el análisis de Porter, el análisis Pestel, el análisis Foda, el ciclo de vida de la empresa, el análisis de los principales competidores de la empresa, el análisis del benchmarking del producto y el análisis de la posición competitiva. Todo esto con el fin de poder establecer un plan estratégico adecuado en su totalidad a cubrir las necesidades con las que actualmente cuenta la empresa Nazz y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos anuales fijados por la empresa.

En base al análisis realizado a la empresa Nazz, se pudo llegar a la conclusión de que actualmente, la empresa se encuentra en la etapa inicial de crecimiento, y que además, según los parámetros de trabajadores y ventas, se ubica dentro la categoría de micro-empresa, en cuanto al ámbito financiero se pudieron observar pequeñas falencias, y a la vez, el no contar con un plan estratégico totalmente definido y adecuado a la empresa, dichas falencias se potencian y tienen un impacto en el correcto desarrollo y en el hecho de que se visibilicen las virtudes y fortalezas de la empresa.

En cuanto al análisis del entorno, se pudo observar que las barreras de entrada al mercado del cual es participe la empresa Nazz resultan ser bajas, ante lo cual, se establece que el nivel de competencia es de nivel alto, por otro lado, actualmente Nazz cuenta con cinco competidores directos, cada uno de los cuales cuenta con virtudes y características

diferenciadoras, pero entre los cuales Nazz respecto a los materiales utilizados, el precio del producto y su packaging que entrega una experiencia a los clientes al momento de desenvolver el producto.

Respecto a los análisis, se pudo visualizar que es de suma importancia la implementación de un plan estratégico adecuado, el cual potencie las virtudes de la empresa para así lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y que además sea consecuente con los valores de la empresa, su misión y su visión, pero sin dejar de considerar el presupuesto destinado por la empresa a dicha acción.

Una vez implementado el nuevo plan estratégico en la empresa Nazz, se pudo observar y llegar a las siguientes conclusiones:

- En la actualidad, la implementación y el uso de distintas herramientas digitales como redes sociales es de suma importancia al momento de querer dar a conocer y aumentar la visualización de la imagen de una empresa.
- En el caso de Nazz, resulta ser conveniente el hecho de subir el precio del polerón debido a todos los atributos con los que cuenta y a que el precio de la competencia resultaba ser, en algunos casos, mucho mayor.
- El aumentar el presupuesto destinado a publicidad mediante la red social Instagram, tuvo un impacto positivo tanto en la cantidad de ventas alcanzadas, como en la visibilidad de la empresa y además en las ganancias obtenidas.
- Al encontrarse la empresa Nazz en la etapa inicial de crecimiento, resulta ser fundamental la asistencia a oportunidades de venta, como los son las ferias destinadas a pymes, las cuales además de ser una instancia de venta, es una buena oportunidad de darse a conocer ante potenciales clientes.

- Por último, luego de la implementación del nuevo plan estratégico, se pudo observar el cumplimiento de todos los objetivos estratégicos establecidos en un inicio por la empresa Nazz, en base a esto, es que se puede asegurar que con el nuevo plan estratégico se obtienen resultados positivos y se gana con dicha implementación.

10. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones expuestas anteriormente, es que se enuncian las siguientes recomendaciones respecto a la implementación de un plan estratégico en la pyme Nazz:

- Analizar regularmente y mantener actualizados los parámetros propios de la empresa, como lo son, su estructura organizacional, los elementos del área financiera, los objetivos que buscan alcanzar y las estrategias a implementar.
- Realizar de forma frecuente un análisis del entorno en el que se encuentra inmersa la empresa Nazz, teniendo en cuenta los factores que tienen un cierto grado de impacto sobre Nazz, y a la vez, a las empresas que resultan encontrarse entre su competencia directa.
- Observar los resultados obtenidos a partir de las estrategias implementadas y analizar si estos son los esperados o si se deben implementar acciones para enmendarlos.
- Potenciar el uso de distintas redes sociales como medio de difusión y con ello poder abarcar una mayor cuota de mercado, considerando las características definidas en el buyer persona realizado por la empresa.

En base a lo expuesto con anterioridad, es que en términos generales se recomienda a la empresa mantenerse a la vanguardia respecto a la información del rubro en el que se encuentran trabajando, como también, mantenerse informados sobre nuevas instancias y medios a través de los cuales darse a conocer, para así, poder seguir obteniendo resultados aún más beneficiosos con el transcurso del tiempo.

11. REFERENCIAS

- Americas Market Intelligence. (27 de Julio de 2022). *Datos E-Commerce Chile [Actualización 2022]*. <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-chilenos-por-internet/>
- Arvelo, M. (30 de Mayo de 2023). *Desempleo en Chile sube por sexto mes consecutivo y vuelve a destacar la creación de trabajo en el sector público*. [https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/data-df-desempleo-en-chile-sube-por-sexto-mes-consecutivo-y-vuelve-a#:~:text=En%208%2C7%25%20se%20ubicó,Estadísticas%20de%20Chile%20\(INE\).](https://www.df.cl/economia-y-politica/laboral-personas/data-df-desempleo-en-chile-sube-por-sexto-mes-consecutivo-y-vuelve-a#:~:text=En%208%2C7%25%20se%20ubicó,Estadísticas%20de%20Chile%20(INE).)
- Banco Central de Chile. (2023). *Cuentas Nacionales Trimestrales*. <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/cuentas-nacionales-trimestrales#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20del,una%20menor%20inversión%20y%20consumo.>
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma – Edición electrónica gratuita*. Texto recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/index.htm>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2020). *Ley 20.416 – Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010668&idVersion=2020-09-08>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Decreto Ley 3472. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=7134>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Ley 19749. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=188826>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Ley 20146. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1010668&idParte=8861296>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Ley 20170. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=258492>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Ley 20289. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=278388>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Ley 20494. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1022392&idParte=9104316&idVersion=2011-01-27>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2023). Ley 21561. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1191554>
- Blog Drew Business Consulting. (11 de Mayo de 2022). *Plan estratégico: En qué beneficia a tú empresa*. <https://blog.wearedrew.co/gestion-de-resultados/plan-estrategico-en-que-beneficia-a-tu-empresa>
- Blog TuDashboard. (2019). *Qué es una métrica: Ventajas e importancia para tú negocio*. <https://tudashboard.com/que-es-una-metrica-de-negocio/#:~:text=Una%20métrica%20es%20una%20medida,métricas%20son%20importantes%20para%20ellos.>
- Cabañas, Y. (2021). *10 opciones de financiación para empresas y Pymes en Chile*. <https://xepelin.com/blog/prestamos/opciones-de-financiacion-de-empresas-y-pymes-en-chile#7.-programas-gubernamentales>
- Cadem. (28 de Junio de 2023). *Aprobación del presidente Boric cae por tercera semana consecutiva, llegando a 28%. Desaprobación se mantiene en 65%*. <https://cadem.cl/estudios/aprobacion-del-presidente-boric-cae-por-tercera-semana-consecutiva-llegando-a-28-desaprobacion-se-mantiene-en-65/>
- Cardemil, M. (16 de Mayo de 2022). *Las MiPymes chilenas en el 2022. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/33318/1/N_25_22_Las_mipymes_chilenas_en_el_2022.pdf

- Comunidad Empresas Entel. (2023). *Alternativas financiamiento para Pymes en Chile*. <https://ce.entel.cl/articulos/alternativas-de-financiamiento/>
- Conadecus. (2023). *Chile es el primer país de Latinoamérica en gastar sus recursos naturales del 2023*. <https://www.conadecus.cl/chile-es-el-primer-pais-de-latinoamerica-en-gastar-sus-recursos-naturales-del-2023/#:~:text=18%20Mayo%202023-,Chile%20es%20el%20primer%20país%20de%20Latinoamérica,sus%20recursos%20naturales%20del%202023>
- Cortés, D. (24 de Septiembre de 2020). *Ciclo de vida de la estructura organizativa*. <https://www.cesuma.mx/blog/ciclo-de-vida-de-la-estructura-organizativa.html?format=amp>
- De Ramon, A. (1988). *Historia del Sector Industrial en Chile*. Instituto de Historia – Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Ebner, M. (2023). *¿Qué es el crédito Fogape y cómo puede ayudar a tú Pyme?*. https://www.kredito.cl/blog/que-es-el-credito-fogape-y-como-puede-ayudar-a-tu-pyme?utm_term=&utm_campaign=CL_Lending_Automotriz_05%2B23&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=6707524195&hsa_cam=19652753685&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad=1&gclid=CjwKCAjw67ajBhAVEiwA2g_jEOHwQKl5vHN3qSEDI3jHvML7ySsh5uuwsvBn7kyWOscdp1A51b_9NxoC17oQAvD_BwE
- Hernández, J. (2005). *Técnicas de análisis financiero. Los indicadores financieros*. <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>
- INE. (7 de Julio de 2023). *Boletín Estadístico: Índice de Precios al Consumidor – Edición n°296*. [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/índice-de-precios-al-consumidor/boletines/español/2023/boletín-índice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-junio-2023.pdf?sfvrsn=13ebd9b2_5](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/índice-de-precios-al-consumidor/boletines/español/2023/boletín-índice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-junio-2023.pdf?sfvrsn=13ebd9b2_5)
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing – Decimoprimer edición*. Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing – Decimoprimer edición*. Editorial Pearson Educación, México.
- Lambin, J., Galluci, C. y Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing – Gestión estratégica y operativa del mercado*. Editorial Mc.Graw Hill.
- Marciniak, R. (22 de Agosto de 2013). *10 Ventajas de realizar un plan estratégico*. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2 de Septiembre de 2022). *Inversión total de investigación y desarrollo en Chile se mantiene en un 0,34% del PIB y completa diez años sin mayores variaciones*. <https://www.minciencia.gob.cl/noticias/inversion-total-de-investigacion-y-desarrollo-en-chile-se-mantiene-en-un-034-del-pib-y-completa-diez-anos-sin-mayores-variaciones/#:~:text=Dentro%20de%20las%20principales%20cifras,con%20la%20última%20encuesta%20elaborada>.
- Ministerio de Economía, Gobierno de Chile. (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme*. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>
- News Center Microsoft Latinoamérica. (23 de Marzo de 2022). *El 93% de las pymes chilenas han invertido en tecnología para facilitar el trabajo remoto*. <https://news.microsoft.com/es-xl/el-93-de-las-pymes-chilenas-han-invertido-en-tecnologia-para-facilitar-el-trabajo-remoto/>
- Observatorio del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación. (2023). *Indicadores sobre Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación*. <https://observa.minciencia.gob.cl>
- Páez, L. (21 de Marzo de 2023). *Propósito empresarial: ¿cómo fortalecer los valores y la identidad de la organización?*. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/proposito-empresarial/#>

- Pérez, A. (26 de Abril de 2021). *Tipos de Estructura Organizativas.Cuál es la mejor para tú empresa*. <https://www.obsbusiness.school/blog/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>
- Plain Concepts. (2023). *Inteligencia Artificial – Aumenta la agilidad de tu negocio y la precisión de tus decisiones estratégicas*. <https://www.plainconcepts.com/es/inteligencia-artificial/#:~:text=Gracias%20a%20la%20Inteligencia%20Artificial,%2C%20automatizar%20a%20escala%2C%20etc.>
- PNUD. (2022). *Informe sobre Desarrollo Humano*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewspdf.pdf>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior – Primera Edición*. Grupo Editorial Patria S.A.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Quiroa, M. (1 de Agosto de 2021). *Gestión Estratégica*. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración – Octava Edición*. Editorial Pearson Educación, México.
- Sánchez, J. (1 de Marzo de 2020). *Plan Estratégico*. <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Santander Universidades. (2 de Noviembre de 2022). *¿Qué son los KPIs? Ejemplos para definir una estrategia de marketing digital exitosa para tú empresa*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/ejemplo-de-kpi.html>
- Santander Universidades. (13 de Enero de 2022). *Misión, visión y valores de una empresa: que son y como definirlos*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- Santander Universidades. (31 de Diciembre de 2021). *Matriz de Ansoff: cómo elegir la estrategia de crecimiento*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/matriz-de-ansoff.html>
- Sercotec. (2023). *Nuestros Programas*. <https://www.sercotec.cl>
- Servicio de Impuestos Internos (2022). *Estadísticas de empresas por tramos según ventas*. https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Servicio de Impuestos Internos (2022). *Estadísticas de empresas por rubro económico*. https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Smith, K. (21 de Noviembre de 2016). *Cómo medir el éxito, métricas de las redes sociales*. <https://www.brandwatch.com/es/blog/metricas-de-las-redes-sociales/#:~:text=Seguidores%20-%20Número%20de%20personas%20que,veces%20que%20se%20ha%20visto>
- Steffens, G. (2017). *El análisis PESTEL – Asegure la continuidad de su negocio*. 50Minutos.es
- Westreicher, G. (1 de Marzo de 2020). *Pyme – Pequeña y mediana empresa*. <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>