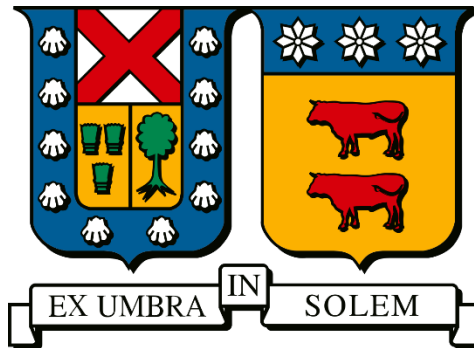


Universidad Técnica Federico Santa María

Departamento de Ingeniería Comercial

Valparaíso, Chile



Diseño de un Plan Estratégico para una Pyme

Caso Aplicado K-Store

María Constanza Obrecht López

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

Profesor Guía: Lionel Valenzuela O.

Profesor Correferente: Juan Tapia G.

Valparaíso, Julio 2022



Índice

Índice	2
Resumen Ejecutivo	5
1. Introducción	6
1. Objetivo General	9
3. Objetivos Específicos	9
4. Antecedentes del Estado del Arte	10
4.1. Industria del ciclismo.	10
4.1.1. Crecimiento Histórico a nivel Mundial	10
4.1.2. Crecimiento histórico en Chile	15
4.2. Tiendas y Talleres Principales	16
4.3. Tendencias de los consumidores	18
4.4. Perfiles de consumidores	20
4.5. Productos de mayor impacto para tiendas de MTB	21
5. Empresa K-Store	22
5.1. Descripción Empresa K-Store.	22
5.2. Información contable K-Store	22
5.3. Actividades complementarias desarrolladas.	22
5.3.1. Escuela K-Store	23
5.3.2. Eventos K-Store	23
5.3.3. Actividades Especiales	23
5.4. Características del negocio	24
5.4.1. Productos	24
5.4.2. Servicios	24
5.4.3. Clientes	24
5.4.4. Proveedores	25
5.4.5. Competidores	25
6. Marco Teórico	27
6.1. ¿Qué es un Plan Estratégico?	27
6.1.1 Análisis de Macroentorno	27
PESTEL	28
6.1.2. Análisis Externo Empresa	28
6 Fuerzas de Porter	28



6.1.3. Análisis Interno de la Empresa	30
Análisis de Recursos y Capacidades VRIO	30
Cadena de Valor de Porter	31
6.1.4. Análisis FODA	32
6.1.5. Modelo de Negocios	33
6.1.5.1. Análisis CANVAS.	33
6.1.6. Análisis de Gestión Estratégica	34
Estrategias Corporativas	35
Estrategias Competitivas	37
Marco Estratégico.	38
Balanced Scorecard (BSC)	39
7. Metodología	42
7.1. Análisis de Macroentorno	43
7.2. Análisis Externo	44
7.3. Análisis Interno	44
7.4. Análisis FODA	44
7.5. Modelo de Negocio	44
7.6. Análisis de Gestión Estratégica	45
8. Diseño de un Plan Estratégico	46
8.1. Macroentorno	46
9. Microentorno	62
10. Análisis Interno	67
10.1. VRIO	67
10.2. Cadena de Valor de Porter	69
11. Análisis FODA	72
Análisis FODA:	73
12. Modelo de Negocios	74
12.1. Modelo CANVAS	74
13. Análisis de Gestión Estratégica	76
13.1. Estrategia Corporativa	76
13.2. Estrategia Competitiva	76
13.3. Marco Estratégico	77
13.3.1. Misión	77
13.3.2. Visión	78
13.3.3. Valores	78
13.4. Matriz FODA	78



13.4.	Balanced Scorecard	83
13.5.1.	Mapa Estratégico	83
13.5.2.	Tabla balanceada	85
13.5.2.1.	Indicadores	87
13.5.2.2.	Plan de Acción para el cumplimiento del Balanced Scorecard	91
14.	Implementación	96
15.	Conclusión	97
16.	Bibliografía	98
17.	Anexos	105
	Ingresos y Egresos K-Store	105



Resumen Ejecutivo

K-Store es una empresa dedicada a la venta de productos y servicios relacionados con el Mountain Bike de alta gama. Esta empresa es reconocida principalmente por su gerente, quien es un exponente inmerso en el mundo del ciclismo hace muchos años, y en segundo lugar por la calidad de su servicio técnico. Pese a estas características que le dan fama a la empresa, K-Store se ha mantenido estancada los últimos años, no hay un orden o identidad establecidos de la empresa, no posee estrategia para su mejora continua, y por ende no tiene metas u objetivos que seguir, viviendo el día a día a modo de supervivencia.

Por esta razón, se realizará un estudio para establecer cuál es el sentido de la empresa y por lo tanto su identidad de ahora en adelante, y en base a esta identidad y a la situación en la que está inmersa la empresa en cuanto a su entorno y sus propias características, se propondrá una estrategia que permita a la empresa salir adelante, estableciendo metas y la manera de alcanzarlas en el tiempo a través de un Balanced Scorecard.

Estas medidas le entregarán un orden a la empresa, generará motivación en los colaboradores, ya que sabrán finalmente para qué trabajan día a día, que es lo que realmente se busca y por lo tanto cuál es la manera adecuada de trabajar. Además, con metas claras y establecidas, será posible ir midiendo avances en el tiempo, lo que demostrará que los esfuerzos son recompensados y generará motivación, se podrá potenciar la mejora continua en base a un objetivo común, y la empresa tendrá vida otra vez, además de empezar a generar la rentabilidad esperada.

Este estudio es importante ya que, sin él, probablemente la empresa seguiría moviéndose sin rumbo, lo que tarde o temprano llevará a su fin. Establecer objetivos (y la estrategia para lograrlos) es esencial para que una empresa tenga éxito, las metas definen la ruta a seguir en el tiempo y entregan motivación a los colaboradores. Una empresa sin objetivos es una empresa sin rumbo, la cual tarde o temprano agotará sus recursos mientras recorre un camino incierto, y se acabará.



1. Introducción

El ciclismo de montaña es un ciclismo realizado en circuitos naturales generalmente a través de bosques por caminos angostos con cuestras empinadas y descensos muy rápidos. Las bicicletas suelen ser fabricadas de aluminio, titanio, carbono u otras aleaciones lo más ligeras posibles. Las bicicletas más sencillas llevan suspensión delantera, mientras que las bicicletas más profesionales llevan suspensión delantera y trasera. Este tipo de bicicletas son reconocidas por su estética y sus altos valores, tanto de bicicletas como de repuestos y mantenciones. Considerando esto, el ciclismo de montaña es un deporte reconocido por sus altos costos, razón por la cuál es segmentado a un público de mayores ingresos en la sociedad.

En cuanto a los estilos de Mountain Bike, existen 3 grandes divisiones: Descenso, Enduro y Cross Country. Alberto Crespo, market leader de Specialized Chile, definió muy bien estas especialidades y la tendencia de la industria Chilena de MTB en su entrevista el año 2016 por Randstand, donde explicó: “En Chile, dentro del mountain bike hay varias disciplinas. Es percibido como un país muy “endurero”, es decir, tienes que subir el cerro pedaleando, pero las competencias se centran en el cronometraje de la bajada. La geografía chilena se presta para esto y es un segmento muy fuerte y aspiracional. Asimismo, existe el descenso que, si bien no se practica tanto, también es muy popular, es una disciplina que se centra plenamente en la bajada del cerro. Luego está el Cross Country, que es muy fuerte y es la típica competencia de rendimiento puro, de ir lo más rápido posible en un circuito hacia arriba y hacia abajo en una bicicleta ligera. Es el más masivo, en el que hay más pruebas y participantes, ya que se puede competir con una bici menos especializada que el de las otras disciplinas.”

Las tiendas de MTB en general son reconocidas principalmente por dos factores: Por su excelente servicio de taller y atención general y/o por su gran variedad de productos en stock. Además, hay factores complementarios que apoyan al reconocimiento de las tiendas, como, por ejemplo: Actividades realizadas, competencias, equipo de carreras y/o representación de marcas específicas de bicicletas o componentes.

En cuanto al desarrollo del deporte, el ciclismo de montaña ha tenido un enorme crecimiento a lo largo de los últimos años. En el ámbito competitivo, Chile actualmente cuenta con profesionales en el área que han entregado grandes resultados en competencias internacionales, como lo son Martín Vidaurre (6to lugar a nivel mundial en Cross Country), Florencia Espiñeira y Pedro Burns (campeones panamericanos de Enduro y Pedro 24° lugar a nivel mundial Enduro) y Pedro Ferreira



(campeón de 3 de las carreras de Descenso más importantes del mundo: Valparaíso Cerro Abajo, Taxco y Medellín).

Adicionalmente al crecimiento en los resultados a nivel mundial de Chile, cada vez más personas se están uniendo a esta modalidad y, como consecuencia, cada vez fueron apareciendo más tiendas de MTB a través de los años. Alberto Crespo comentaba en su entrevista el año 2016 “no sé exactamente cuándo fue la masificación del Mountain Bike en Chile, lo que sí, cuando llegué sentí que hace poco se había dado una explosión y que el público requería un mix de producto más ajustado a sus necesidades”. Desde ese año al día de hoy, la participación en el deporte se ha masificado aún más a nivel nacional, especialmente en periodos de pandemia, donde se notó una explosión en el crecimiento de los usuarios de MTB. Según noticias realizadas por Montenbaik, las restricciones realizadas en el país debido a la pandemia han impulsado el Mountain Bike en Chile. Con la implementación de la franja horaria en pandemia, cada vez aumentó más el número de ciclistas, lo que a su vez implicó nuevos clientes a la industria.

Sin embargo, la dificultad que enfrentan las tiendas de ciclismo hoy en día es cómo satisfacer la alta demanda producida, ya que hay una gran escasez de productos en las tiendas debido a retrasos en las importaciones a nivel global. Con la pandemia, Las marcas de MTB dejaron de importar sus productos y componentes de China y Taiwan por temas de seguridad. Hoy, con la alta demanda, las empresas comenzaron nuevamente a importar productos, pero con un retraso significativo. Según Stephan Sumps, representante de la marca Propain Chile en una entrevista de la empresa Montenbaik: “2020 ha sido probablemente el año más loco e impredecible que haya experimentado la industria de la bicicleta. La creciente demanda de bicicletas afecta a todos los mercados mundiales y sigue provocando retrasos extremos en la cadena de suministro en todo el mundo. Lo que dificulta a los fabricantes de la industria de la bicicleta cumplir con las fechas de entrega prometidas.”. Estas dificultades llevan a que crear o mantener tiendas de ciclismo de montaña sea mucho más complejo hoy en día, pero al mismo tiempo puede generar grandes oportunidades si se desarrollan las fortalezas de las empresas de manera estratégica.

La tienda de MTB K-Store es una tienda y taller ubicada en Machalí, Sexta Región, dedicada exclusivamente al ciclismo de montaña. K-Store fue creada a inicios del 2014 como una empresa familiar que surgió por la pasión al MTB. Según un comparativo de datos de los últimos 4 años obtenidos del sistema B-Sale de la empresa, el primer trimestre del año 2018 se obtuvo ingresos por \$15.412.805, el primer trimestre del año 2019 se obtuvo ingresos por \$21.982.882, y el primer



trimestre del año 2021 se ha obtenido ingresos por \$25.944.636 lo que muestra un crecimiento de 68% de los ingresos desde el 1er trimestre del año 2018 hasta el 1er trimestre del año 2021, a pesar de la situación pandémica vivida.

Actualmente la marca K-Store es reconocida a nivel regional por su calidad de servicio de taller, y a nivel nacional por la calidad de sus actividades complementarias (Escuela K-Store, Copa K-Store, Equipo de Carreras K-Store con integrantes top nacional).

Dado su reconocimiento, K-Store ha logrado competir en el mercado regional a través de los años con un muy bajo nivel de capital. De momento, la empresa se encuentra en un proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado del ciclismo de montaña. Hoy en día las decisiones de negocios, tanto en las áreas de operación, finanzas, administración, ventas y marketing, son tomadas por el dueño de la empresa, sin embargo, todas estas son realizadas de manera reactiva, apuntadas al día a día o como respuesta a las diversas situaciones.

La falta de estrategia y planificación por parte de la gerencia impide guiar los recursos para las decisiones de corto, mediano y largo plazo, sin poder integrar los esfuerzos de la gerencia y los trabajadores hacia un objetivo común. Adicionalmente, la empresa no cuenta con una estructura organizativa definida, ni con políticas ni directrices que la encaminen.

Considerando las falencias detectadas y las características de la empresa y su entorno, es necesario cuestionarse entonces ¿Qué se puede hacer, con los recursos y habilidades disponibles, para que la empresa apunte a un crecimiento sostenido y estructurado en el tiempo? Para alcanzar esta respuesta, es necesario realizar estudios para contextualizar el mercado y la industria en que la empresa está inmersa, entender plenamente a la empresa (que es y a donde quiere llegar), y formular un plan en base a los recursos de la empresa y a las diversas herramientas disponibles de estrategia.



1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa K-Store, orientado a las áreas de operaciones, administración, marketing y finanzas mediante el uso de herramientas y técnicas de gestión estratégica, con el fin de obtener un mejor funcionamiento de las actividades en general y al mismo tiempo ordenar y conducir los recursos, esfuerzos y habilidades de la empresa hacia objetivos y metas claros.

3. Objetivos Específicos

- 1.- Presentar un análisis de la situación actual de la Tienda K-Store y su industria, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, de manera de entender los desafíos a resolver a futuro.
- 2.- Identificar y estudiar los actuales modelos y herramientas de gestión, necesarios para la creación de la metodología a utilizar para la creación de un plan estratégico adecuado para la empresa.
- 3.- Desarrollar un plan estratégico que cumpla con la definición de la empresa, la detección de sus metas y objetivos futuros, y el camino a seguir en base a sus características y las de su industria.

4. Antecedentes del Estado del Arte

4.1. Industria del ciclismo.

4.1.1. Crecimiento Histórico a nivel Mundial

La industria del ciclismo abarca muchísimos estilos de bicicletas y aún más componentes de estos. Antiguamente el ciclismo sólo abarcaba una bicicleta y se podía hacer todo con ella. Hoy, existen diferentes tipos de bicicleta y componentes para diferentes actividades a realizar. A continuación, se presenta una figura con algunos de los estilos que existen hoy en día:



Bicicletas de ruta (Road): Las bicicletas de ruta son bicicletas diseñadas para la velocidad en carretera. No suelen ser tan cómodas, y privilegian principalmente el peso. No cuentan con suspensiones.

Bicicletas BMX: Son bicicletas pequeñas, muy resistentes, y no muy complejas en componentes, por lo que no requieren de mantenciones constantes. Su foco son principalmente los trucos en calle o los circuitos de bicicross.

Bicicletas de Dirt: Estas bicicletas son utilizadas para la realización de trucos en saltos grandes. Son más pequeñas que una bicicleta normal y más grandes que una BMX, no tienen



componentes complejos y son muy resistentes. Tienen únicamente suspensión delantera de poco recorrido.

Bicicletas de Descenso (Downhill): Bicicletas diseñadas para bajar los circuitos más complejos existentes en la montaña. Son complejas en componentes, tienen suspensión delantera y trasera de alto recorrido, y requieren constante mantención.

Bicicletas de Enduro: Son bicicletas diseñadas para subir el cerro y para bajar terrenos complejos simultáneamente. Son complejas en componentes, tienen suspensión delantera y trasera de medio recorrido, y requieren constante mantención.

Bicicletas de Trail: Similares a las bicicletas de enduro, con la única diferencia de contar con suspensiones de un poco menos recorrido.

Bicicletas de Freeride: Son las bicicletas más similares a las bicicletas de descenso, con la diferencia de que tienen suspensiones levemente más pequeñas. Utilizadas para el descenso por montañas sin circuito marcado.

Bicicletas de Crosscountry (XC): Son bicicletas diseñadas para aguantar varios kilómetros en la montaña. Suelen privilegiar el menor peso posible, tienen componentes complejos, aunque por lo general tienen únicamente en una suspensión delantera pequeña.

E-Bikes: Cada vez la sociedad apunta más a todo lo que es automático y eléctrico. En este sentido, las bicicletas eléctricas han llamado la atención de los consumidores, ya que entregan la diversión de la bicicleta a menor cansancio y mayores distancias. Estas bicicletas pueden ser tanto urbanas como de Mountain Bike (en adelante, MTB).

El ciclismo en general, o más específicamente el uso de bicicleta, ha aumentado de manera impresionante a lo largo de los años. En especial los últimos años, con la llegada de la pandemia al mundo, este crecimiento ha aumentado de manera exponencial. En base a datos obtenidos en la Bicycle Association Reino Unido, el año 2019 hubo fuertes crecimientos entre abril 2019 a junio 2020, reflejando crecimientos de hasta 250% respecto al año anterior. En el año 2020, los fabricantes del estudio reflejaban crecimientos alrededor de 20% en general, y el segmento de las E-Bike un impresionante crecimiento de 93%.



Sin embargo, las E-Bikes no son las únicas que han tenido cambios, según los mismos datos, se puede observar que al año 2019 las categorías mantuvieron el siguiente crecimiento:

Categoría	Crecimiento
Montaña	16,3%
Ruta	-4,8%
Urbana	-24,2%
Niños	45,3%
Eléctrica	28,3%

Fuente: Bycycle Association 2019

En base a lo anterior, se ve reflejado que las categorías montaña (incluye Cross Country (XC), Descenso y Enduro), la categoría niños y la categoría “eléctricas” mantienen un crecimiento importante al año estudiado. El ciclismo, tanto de carretera como MTB, se ha presentado como un deporte ideal por poder practicarse de forma individual, al aire libre y por ofrecer una gran sensación de libertad en estos tiempos de pandemia, lo que afecta considerablemente en su crecimiento como industria, la cual para el 2021 estaba proyectada a aumentar aproximadamente otro 20% general.

El número de ciclistas se ve en aumento en un estudio realizado por Sport England de Reino Unido, donde explican que se ha pasado de 16,5 millones de ciclistas a 18 millones de ciclistas en Reino Unido. De esta forma, los retails ingleses reflejaron un porcentaje de 70 / 30 de nuevos ciclistas versus los ciclistas que ya estaban establecidos en lo que fueron las compras de bicicletas en verano del año 2020.

En Alemania hubo crecimientos anuales en E-Bikes superiores al 30% y en España del 28%, sin embargo, a las tiendas les ha costado manejar el crecimiento repentino de la demanda de bicicletas debido a los efectos de la crisis de las fábricas ocurrida el año 2020.

La demanda de bicicletas aumenta cada vez más, esto ha afectado a todos los mercados mundiales y sigue provocando retrasos extremos en la cadena de suministro en todo el mundo, lo que



dificulta a los fabricantes de la industria de la bicicleta cumplir con las fechas de entrega prometidas a sus clientes.

¿Por qué han ocurrido estos retrasos?

Iniciando por lo necesario para una bicicleta, por lo general, una bicicleta completa incluye hasta 40 componentes y piezas diferentes, estos componentes son de distintas marcas. Por ejemplo, en frenos normalmente las bicicletas vienen con marca Shimano, en transmisión con Sram, en manubrio con Six Pack, y así sucesivamente. Todos los componentes como las suspensiones, las ruedas, la transmisión o los frenos son fabricados por otras marcas, por lo tanto, la distribuidora de bicicletas depende de varios proveedores. Basta con que uno de los proveedores se atrase con sus productos para que toda la cadena se corte y los tiempos de espera para la venta aumenten.

Debido a la pandemia, este hecho ocurrió a gran escala para todos los fabricantes del mundo, iniciando desde las materias primas de los distintos componentes. Las fábricas base de la industria de la bicicleta de Asia a Europa fueron detenidas entre enero y abril del año 2020, justo en el periodo en el que comenzó el boom del ciclismo. Cuando retomaron su funcionamiento, la demanda era inmanejable, y ya había un retraso general considerable.

Actualmente, y por consecuencia a lo anterior, hay entregas de bicicletas a nivel mundial de hasta 500 días de espera en el peor de los casos. A modo de ejemplo, en tiempos normales el tiempo medio de entrega ha sido de unos 90 días en Chile.

Esta crisis, además, conlleva significativos aumentos en los precios de bicicletas y componentes a nivel global. Los motivos son principalmente los costes de fabricación, transporte, cambio de divisas y disponibilidad, en otras palabras, han aumentado los costes de toda la cadena de producción y distribución de bicicletas y componentes a nivel mundial. Sólo el hecho de que haya aumentado los costos de materias primas, como por ejemplo el aluminio, encarece toda la cadena hacia adelante, llegando a precios muy significativos respecto a lo que se acostumbraba a ver el año 2019.

Con la escasez producida en el stock general de la industria a nivel global, ocurrió algo similar



a lo que sucedió con la pandemia, de que cuando había aviso de cuarentena todas las personas compraban excesos de bienes básicos en el super mercado para “sobrevivir la cuarentena”, dejando las repisas vacías para nuevos compradores. En el mundo del ciclismo el ruido de la detención de las bicicletas generó una necesidad enorme en la comunidad ciclista de renovar sus bicicletas, ya que “después no podrán hacerlo”. Esta falsa necesidad provocó una escasez enorme a nivel global en bicicletas, componentes, protecciones, y todo lo relacionado a MTB y, a diferencia de los bienes básicos, los productos de ciclismo y bicicletas son mucho más lentos de producir y satisfacer la demanda.

Pese a todo, los números del año 2020 fueron muy parecidos a los de 2019, resumiendo en un global del 20% del crecimiento.

El responsable de Shimano Iberia comentó en una entrevista de AMBE que algunas referencias habían experimentado una demanda 10 veces superior, lo que refleja esa sensación de ansiedad que domina al sector.

Es posible notar que la pandemia afecta a la demanda, y el hecho de que debido a esta las ciudades tengan restricciones impacta la manera en que la sociedad focaliza su ocio y economía. Según datos del INE y La Caxia el año 2020, los gastos en viajes se han reducido en España un 44%, y otros gastos como los de restauración se redujeron hasta un 80%. Además, otros gastos regulares de igual forma han dejado más dinero en los bolsillos de los ciudadanos en 2020, como los gastos en cosméticos y moda ya que las personas han reducido excesivamente sus ocasiones de lucirse (no hay fiestas, se han cerrado muchos centros de entretenimiento, etc.).

Ahora, este tema no es algo que únicamente pasó en el mundo del ciclismo, muchas otras industrias a nivel global se han visto afectadas debido a estas causas, como por ejemplo aparatos eléctricos, las piscinas o los muebles.

Es importante destacar que el ciclismo ha tenido un amplio crecimiento como deporte, adicional al aumento de su demanda y oferta. No sólo han aumentado las ramas del ciclismo como vimos anteriormente, sino también se han creado cada vez más maneras de disfrutar el ciclismo. Con el tiempo, además de tiendas, han aparecido escuelas de ciclismo, festivales de ciclismo, competencias de distintos niveles de ciclismo, y otro tipo de eventos especiales, y las personas involucradas con la industria cada vez se interesan más en este tipo de actividades, en seguir a los ídolos a nivel mundial de las distintas ramas, en conocer las últimas tecnologías, etc.



4.1.2. Crecimiento histórico en Chile

Según bases históricas, Chile se ubica como uno de los lugares con mayor aumento de la utilización de bicicletas en general, al igual que Suecia y Luxemburgo.

Tal como sucede a nivel global, la pandemia ha tenido consecuencias positivas para la industria, ya que ha provocado cambios importantes en los hábitos y conductas de las personas en lo que respecta al desplazamiento, tiempo libre y ocio.

En lo que es hábitos y conductas debido a la pandemia, aumentó el uso de bicicleta por parte de las personas en más de un 50% debido a la prevención de contraer el virus en las aglomeraciones producidas en los horarios peak, principalmente las producidas en metro, micros, o transporte público en general.

Además del uso como medio de transporte, se le ha empezado a sacar provecho a las capacidades de este medio de otras maneras. El presidente de Mas Cleta, Jaime Paz, señaló que “además de medio de transporte, para evitar los contagios de Covid-19, se empezó a utilizar la bicicleta como fuente de ingreso, lo que vemos con los repartidores de las aplicaciones de comida a domicilio”.

El ciclismo de montaña no se queda atrás en lo que es crecimiento, cada vez más personas se están uniendo a esta modalidad y, como consecuencia, cada vez fueron apareciendo más tiendas de MTB a través de los años. Alberto Crespo comentaba en su entrevista el año 2016 “no sé exactamente cuándo fue la masificación del Mountain Bike en Chile, lo que sí, cuando llegué sentí que hace poco se había dado una explosión y que el público requería un mix de producto más ajustado a sus necesidades”. Desde ese año hasta hoy, la participación en el deporte se ha masificado aún más a nivel nacional, especialmente en periodos de pandemia, donde se notó una explosión en el crecimiento de los usuarios de MTB. Según noticias realizadas por Montenbaik, las restricciones realizadas en el país debido a la pandemia han impulsado el Mountain Bike en Chile. En la franja horaria cada vez aumenta el número de ciclistas y al mismo tiempo aparecen nuevos clientes a la industria.



4.2. Tiendas y Talleres Principales

Como en todos los ámbitos, siempre hay algunas empresas que lideran respecto a las demás. En lo que es Chile, las principales tiendas de ciclismo de montaña general (XC, Enduro y descenso) y las que generan mayor movimiento son:

TrailSports: TrailSports es una de las últimas grandes tiendas de MTB que ha ingresado a la industria chilena. Es una empresa que tuvo éxito muy rápidamente, principalmente por dos razones: En primer lugar, hubo grandes inversiones involucradas en sus inicios, y en segundo lugar, el dueño de la tienda, Josue Smith, tiene gran trayectoria en la industria y por ende una cartera de clientes importante. Josue Smith fue antiguamente gerente general de la empresa Terrafirma, la única tienda distribuidora de Fox en Chile (tanto de ciclismo como de motociclismo) y distribuidora de la marca de bicicletas de alta gama Santa Cruz. Dados sus contactos y su experiencia en el área, entró con TrailSports a la industria con potentes cartas: Cerró contrato con Fox para ser el distribuidor oficial de la marca en Chile, creó el mejor equipo de carreras del país (donde consideró a los mejores atletas de este deporte), y junto a esto complementa su estrategia trayendo a Chile bicicletas que potenciarán la marca de la empresa, en este caso la reconocida marca a nivel mundial, sin representación en Chile hasta ese momento, Norco.

Monzoko Bikes: Monzoko Bikes también es una de las últimas tiendas establecidas en la industria del ciclismo. Esta tienda debe su éxito principalmente a que su dueño, Jorge Monzón, fue por mucho tiempo y sigue siendo uno de los grandes exponentes de enduro y descenso a nivel nacional y latinoamericano, razón por la cual muchas personas lo conocen y se ven atraídos por ser parte de la comunidad de un personaje importante del mundo ciclista. Además, también entró con una inversión considerable, entregando gran variedad de productos.

TiendaRide: Tienda Ride es una tienda ubicada en Viña del Mar (la única tienda importante de ciclismo de montaña que no tiene su sede en Santiago). Lleva muchos años establecida en la industria del ciclismo, entregando un servicio impecable y una gran variedad de productos en general, además cuenta con un equipo de carreras pequeño pero potente, donde una de sus integrantes es la tricampeona mundial de bicicross Karla Ortiz. Su dueño es don José



Delgadillo, quien también fue un corredor importante en su tiempo, razón por la cual tiene contactos sólidos y es muy conocido en el ciclismo en general.

Extremezone: Esta tienda también lleva años establecida en la industria del ciclismo de montaña, aunque también vende artículos para otras modalidades del ciclismo. En gran medida, debe su fama al hecho de ser la tienda oficial de uno de los distribuidores mayoristas más grandes de Chile en cuanto a repuestos de bicicleta, MKR. En este sentido, tiene grandes márgenes en productos que le permiten tomar una gran ventaja respecto a sus competidores. Otro factor que influye considerablemente al éxito de la tienda es que su actual jefe de tienda es uno de los exponentes más importantes del mercado comercialmente hablando, ya que es una persona excelente en los negocios al mismo tiempo de ser un excelente ciclista en todas las áreas del ciclismo, Felipe Vásquez, hermano del tricampeón mundial de descenso Sebastián Vásquez.

Sportvibes: Al igual que la mayoría de las grandes tiendas, Sportvibes consideró una gran inversión inicial. Su estrategia principalmente fue enfocar la tienda a la alta gama, tanto de bicicletas como de repuestos (bicicletas Devinci, componentes Magura, Industry Nine, entre otros lujos). Además, entregó auspicio a personas clave que generan gran movimiento en el mundo del ciclismo, como por ejemplo Verónica Miranda, importante exponente comercial y a nivel de carreras en Enduro, Florencia Espiñeira, campeona nacional de Enduro, entre otros. Adicionalmente, su uso de redes sociales y marketing en redes es una de sus grandes ventajas debido a su correcto manejo.

Multibike: Es una marca con gran trayectoria en la industria del ciclismo. Su fama se debe, principalmente, al hecho de ser la tienda distribuidora de la marca Specialized (marca de prestigio) más importante del país. Tiene Sede en Santiago y en Concepción.

Oxford: Oxford es de las tiendas más antiguas de la industria. Claro está, que su fama se debe a la trayectoria de su marca a nivel global, a su alta variedad de productos, y principalmente su foco de venta es la bicicleta urbana, segmento que ha tomado fuerza a medida que pasan los años.



4.3. Tendencias de los consumidores

Los consumidores de tiendas de MTB asisten a estas por distintos motivos, ya sea por realizar servicios de mantención o reparación a sus bicicletas, o por compra de productos.

Hablando de servicios, por lo general los que más se solicitan son:

Servicios de tubular: Un servicio que se realiza a las ruedas de las bicicletas, en el que se saca el neumático de la rueda, se coloca una cinta en la llanta que tapa todos los agujeros de esta, y luego se coloca el neumático nuevamente con una cantidad específica de líquido tubular o antipinchazos dentro. Este servicio tiene la finalidad de que, considerando que en el cerro puede haber espinas, ramas, entre otros, si la rueda pincha el líquido tubular se seque en el lugar del pinchazo, haciendo la función de parche automático. Este servicio por lo general tiene una duración aproximada de vida de 2 meses, luego debe recargarse el líquido o hacerse nuevamente el servicio en caso de daños a la cinta.

Ajuste de Bicicleta: Este es uno de los servicios más sencillos que se le realiza a la bicicleta. Se realiza un lavado completo a la bicicleta, se revisan torques de pernos y se realiza una regulación de frenos y cambios, de manera que la bicicleta quede apta para su uso. Es un servicio que debería realizarse idealmente cada dos meses.

Servicio Full Bicicleta: Este es un servicio extenso en cuanto a su tiempo de proceso, por lo general a un mecánico le toma aproximadamente 6 horas realizar este servicio a una bicicleta. El servicio full de bicicleta tiene como objetivo limpiar la bicicleta completa, engrasar todos sus rodamientos, detectar posibles defectos de piezas o deterioro, y realizar un ajuste de bicicleta (mencionado anteriormente). Este servicio por lo general suele realizarse una vez por semestre.

Servicio Básico de Suspensiones: Por lo general las suspensiones son tratadas aparte de la bicicleta general, ya que requieren un alto nivel de atención. En este servicio específico, se desarma parcialmente la suspensión, luego se engrasa y lubrica internamente con el fin de que al armar nuevamente esta funcione de manera fluida.

En cuanto a los productos, por lo general se pueden clasificar en 3 categorías:



Bicicletas, Repuestos e Indumentaria.

En bicicletas se considera todo lo que es bicicletas completas o cuadros. Esta categoría es la fuente principal de atención de los clientes en general, ya que ni un ciclista puede alejar su atención de una buena bicicleta, ya sea para comprar o simplemente para mirar.

La segunda categoría que más llama la atención de los clientes es la indumentaria. La indumentaria corresponde a todo lo que significa protecciones y vestimenta del:

- Protecciones: A medida que pasan los años, cada vez se le da más importancia a este tema. Antiguamente sólo bastaba con un casco para ir a practicar ciclismo de montaña, pero a medida que se popularizaron las competencias a nivel mundial y nacional, y que al mismo tiempo fueron evidenciados accidentes graves en el deporte, poco a poco la misma comunidad comenzó a incentivar el uso de estas. Uno de los hitos más importantes que dieron un giro al uso de las protecciones en el país fue el accidente de Gustavo Ortiz, corredor profesional de descenso, en una de las fechas del tour mundial de descenso el año 2015(?). En los entrenamientos de esta carrera, el corredor tuvo una seria fractura en la columna vertebral, comprometiendo la médula espinal y perdiendo la movilidad de la cadera hacia abajo, terminando así su carrera de ciclista. En este incidente, el corredor no utilizó jofa o pechera (protección de espalda y pecho), y desde ese momento se realizó un gran movimiento a nivel nacional para concientizar el uso de protecciones.
- Vestimenta: La vestimenta del ciclista incluye Tricotas o Jerseys, Pantalones o Shorts y Zapatillas de MTB. El look es algo muy importante para los ciclistas en general, especialmente cuando se trata de combinar su bicicleta y sus protecciones. Por esta razón, siempre que entran a una tienda en la que hay bastante variedad de vestimenta llamativa, esta atraerá la atención de los clientes en caso de que vean algo de los colores o estilo que usan.



4.4. Perfiles de consumidores

Los clientes de las distintas tiendas de ciclismo no necesariamente siguen un patrón común general, hoy en día los clientes promedio se podrían agrupar en diferentes estilos de consumidor. Comenzando por los consumidores de productos, se podrían separar en:

Principiantes en el MTB: Los clientes principiantes destacan debido a que no conocen los distintos precios y beneficios de lo ofrecido en las tiendas. Inicialmente son muy reacios a la compra de nuevos componentes, y suelen comprar lo más barato en casos de emergencia.

Consumidores de descuentos: Existe un grupo de consumidores que no compran nada si no es al menor precio posible. Por lo general suelen tomarse bastante tiempo en la búsqueda de un mismo producto, y el lugar en el que le hagan descuento, que este en oferta, o que sea al menos mínimamente más barato que el resto es el lugar en el que consumirá.

Consumidores de Moda: Estos consumidores suelen perseguir lo que más suena en el mundo del ciclismo, ya sea estilos utilizados por los competidores de punta, las tiendas donde van las personas famosas del rubro, las marcas que están de moda en el momento, etc. Viven el deporte en base a las preferencias de la actualidad.

Consumidores de alta gama: Existe un segmento de clientes que siempre estarán apuntando a obtener los productos más lujosos y nuevos del mercado. Es similar a lo que pasa con los fans de los teléfonos iPhone, quienes cada vez que se crea un nuevo iPhone deben actualizarlo. Estos consumidores están atentos al lanzamiento de las nuevas bicicletas del año, a disponibilidad de marcas de componentes de alta gama, y al mismo tiempo a combinar colores y que su bicicleta (y ellos mismos) sean la envidia de quienes los ven pasar.

Consumidores de emergencia: Estos consumidores aparecen en las tiendas únicamente cuando algo se rompió o deja de funcionar.

Así como existen distintos consumidores de productos, en lo que es servicio técnico también se pueden segmentar los clientes en algunos grupos, aunque menos que lo que respecta a productos:

Clientes Preventivos: Son los clientes que llevan su bicicleta a los servicios que le corresponden según el tiempo de uso, siguiendo el “manual” de cómo debe cuidarse una bicicleta.

Clientes Exagerados: Son los clientes que llevan su bicicleta a servicio muy seguido, incluso cuando esta no lo necesita. Suelen ser demasiado cuidadosos con sus pertenencias.

Clientes Despreocupados: Son los clientes que no le hacen servicios a sus bicicletas a menos que ésta ya presenta complejidades suficientes para dejar de andar. Por lo general cada vez que llevan su bicicleta a



servicios se gastan grandes sumas de dinero debido a los repuestos y tiempo necesarios para su bicicleta.

4.5. Productos de mayor impacto para tiendas de MTB

Cuando se habla de los productos que generan un mayor impacto a las tiendas de bicicletas, estamos hablando de productos que hacen la diferencia en cuanto a ingresos finales. En este sentido, las agrupaciones de productos más importantes para la generación de ingresos son:

Bicicletas: Sin duda, las bicicletas son los productos más importantes de una tienda de ciclismo. Sus altos precios, y los distintos convenios que pueda existir entre tienda y distribuidor de la marca, conllevan a grandes utilidades para la empresa que genera la venta. Por lo general los márgenes en bicicletas para una tienda multimarca son entre 15 a 35% de margen, y las bicicletas pueden variar en precios desde \$300.000 hasta \$12.000.000 hablando de Mountain Bike.

Componentes de alta gama: La alta gama genera el mismo margen que la mayoría de los productos, pero al ser productos caros el ingreso la utilidad obtenida es considerable. Por lo general, estos componentes de alta gama son distribuidos por pocas marcas. Por ejemplo, en frenos las marcas reconocidas como sólo alta gama son Hope, Magura, y algunos de los modelos Sram y Shimano. En cuanto a suspensiones, las marcas de alta gama son Rockshox y Fox, etc.

Indumentaria: La indumentaria también es considerada como gama de productos importantes para las tiendas de MTB. Pese a que estos productos (pantalones de ciclismo, tricotas, etc.) no son costosos, son productos que siempre tentaron a los clientes. En este sentido, no generan demasiada utilidad, pero se venden en grandes cantidades, por lo que al final del ejercicio si generan ingresos importantes.



5. Empresa K-Store

5.1. Descripción Empresa K-Store.

K-Store es una empresa familiar creada el año 2013 en Machalí, a raíz del fanatismo por el ciclismo de montaña de la familia Obrecht. Ese año, el ciclismo de montaña estaba latente en cuanto a usuarios, sin embargo, no había presencia de oferta de artículos deportivos o servicios técnicos de bicicletas para este deporte en la localidad, razón por la cual la marca se hizo fama rápidamente en el mercado establecido en esa fecha.

Dada la situación inicial de la familia, la inversión inicial para la apertura del negocio fue más baja que el promedio, considerando un capital de \$5.000.000.

Con los años, tal como fue presenciado en los antecedentes previos, el mercado fue creciendo, y como consecuencia comenzaron a entrar más competidores en la industria con poca fama, pero altos niveles de inversión, lo que afectó directamente a la tienda K-Store, pero no de la misma manera al servicio técnico, que ya tenía una cartera de clientes asegurada.

K-Store fue creado por Cristóbal Obrecht, quien practica MTB hace más de 20 años en la región y a nivel nacional. Esta trayectoria, apoyó considerablemente la llegada de clientes al negocio, acompañado de que la esencia del negocio, desde sus inicios, es la atención al cliente en todos los sentidos, ya sea en el apoyo en el trayecto de las compras, en información acerca del deporte, de los cerros de la localidad, recomendaciones del deporte, entre varios otros conocimientos que como familia era posible entregar y de esta forma ayudar a los clientes, entregando siempre más de lo que estos esperaban recibir.

5.2. Información contable K-Store

En la actualidad, la empresa K-Store tiene un desorden en lo que es balances y estados de resultado en general. Sin embargo, es posible visualizar la situación general de la empresa según informes de ingresos y egresos contables de los años 2019 y 2020 en los anexos de este documento. Cabe destacar que en la información anexa no están establecidas las remuneraciones correspondientes.

5.3. Actividades complementarias desarrolladas.

Además de la tienda y taller, que son la base del negocio, K-Store considera otras aristas diferentes al rubro del negocio, pero que complementan en gran medida a las ventas generales:



5.3.1. Escuela K-Store

Escuela K-Store es una escuela de MTB creada el año 2015, como una rama adicional de K-Store que busca apoyar el desarrollo de los niños en el ciclismo de montaña y adicionalmente encontrar talentos ocultos. Actualmente la escuela cuenta con 6 grupos de aprendizaje segmentados por nivel técnico, comenzando del nivel básico donde alumnos que ya saben andar en bicicleta comienzan a conocer los terrenos de tierra y finalizando con el grupo avanzado donde los alumnos se preparan para competencias. Además, la escuela cuenta con distintos servicios adicionales incluidos en la matrícula, como por ejemplo paseos fuera de la región o actividades de días festivos.

Hoy se cuenta con una totalidad de 60 alumnos inscritos a la escuela, y una comunidad aproximada de 150 personas, quienes cambiaron su estilo de vida a un nivel más deportivo y que hoy son parte del mercado del mountain bike.

5.3.2. Eventos K-Store

Son principalmente competencias desarrolladas por la marca. Estas comenzaron a realizarse a inicios de la creación de la empresa, por lo general se realizan entre 1 y 3 competencias anuales bajo el nombre de K-Store, y son consideradas de las mejores carreras a nivel regional (además de tener reconocimiento a nivel nacional).

K-Store ha realizado carreras principalmente en los formatos de descenso y enduro, apuntando siempre a estilos de pista de alta dificultad, de manera que queden en la memoria de los participantes. Además, hay una alta preocupación en la logística y fachada del evento, esto es:

- Cronometraje preciso y profesional.
- Circuitos marcados en su totalidad de manera de simular los campeonatos internacionales.
- Layout correctamente distribuido, con todo lo que el corredor necesite para estar satisfecho.

Con la pandemia, se ha dificultado la creación de estos eventos para los años 2020 y 2021, sin embargo, se espera retomar estas actividades al año 2022.

5.3.3. Actividades Especiales

- Salidas Grupales: Considera salidas con los clientes a distintos circuitos de la localidad, con el fin de crear una conexión y una fidelidad con estos.
- Liquidaciones: Una vez al año aproximadamente, la tienda K-Store realiza ventas con diversos descuentos con el fin de eliminar la mercancía que no se ha logrado vender en mucho tiempo.

Todas las actividades complementarias (a excepción de las liquidaciones) no generan ingresos para la



tienda y taller directamente, sino que buscan captar público y encontrar nuevos clientes para todo lo que es K-Store.

5.4. Características del negocio

A continuación, serán mencionadas las principales características del negocio en general. Esto es, qué entrega K-Store, y con quienes se relaciona en general en la industria, específicamente se verá cuáles son sus productos, sus servicios, sus clientes, sus proveedores y sus competidores en la actualidad.

5.4.1. Productos

K-Store cuenta con una pequeña variedad de productos, centrándose en una marca por tipo de producto. Los tipos de productos más solicitados en lo que es tienda son:

- Frenos: Principalmente se cuenta con la marca de alta gama Magura (los frenos más potentes del mercado)
- Indumentaria y protecciones: Todo lo que es poleras, pantalones o shorts, cascos, rodilleras, guantes, etc. Es la tenida del corredor, para la cual K-Store se enfoca en la marca Fly Racing, la cual cuenta con productos de buena calidad y a precio accesible.
- Insumos: Rotores y pastillas de freno, y lubricantes de bicicleta. Estos productos son muy solicitados debido a que son de uso constante, razón por la cual se desgastan con facilidad.
- Neumáticos: Cada cierto tiempo se deben cambiar los neumáticos de la bicicleta para evitar accidentes, razón por la cual estos son muy solicitados. K-Store considera las marcas WTB, E13 y Maxxis, sin embargo, debido a la pandemia, los neumáticos son escasos para el abastecimiento de la tienda, además de que los pedidos son altamente costosos.

5.4.2. Servicios

El taller de K-Store es uno de los talleres más reconocidos de la región, debido a su alta calidad de servicios y atención al cliente. Cuenta con una gran variedad de servicios para bicicletas, cubriendo gran parte de los posibles problemas o mantenciones que una bicicleta requiere, con insumos de calidad y mano de obra calificada.

Una de las cualidades que tiene la atención del taller, es que los colaboradores entregan una atención más allá de lo que los clientes esperan, haciendo todo lo posible para solucionar el problema o la necesidad del cliente. Muchas veces esto, pese a ser una gran atracción para los clientes, implica dificultades para la empresa debido a que no se cobra adicional por esta atención, perdiendo tiempo productivo.

5.4.3. Clientes



El cliente promedio de K-Store se caracteriza por su alta exigencia en cuanto a la calidad de los servicios solicitados. En general son sensibles al valor de los servicios, a muchos les es complejo aceptar el valor que corresponde a lo que solicitan, sin embargo, existe un grupo de ellos que valoran los resultados, son fieles a la marca y suelen recomendarla, ya que hay muchos nuevos clientes que llegan por recomendación de clientes fidelizados.

En general, los clientes frecuentan más la empresa por los servicios que por los productos, debido que hoy en día hay baja variedad de ellos en lo que es tienda, razón por la cual les es complejo “vitriñar”.

Algo que se puede destacar de los clientes, es que a gran parte de ellos la empresa les genera confianza, sus dudas son respondidas por los colaboradores de la empresa, quienes entregan el tiempo suficiente para hacerlos sentir cómodos y tranquilos con lo que se realizará a sus bicicletas.

5.4.4. Proveedores

En la actualidad, K-Store cuenta con una serie de proveedores diferentes según las marcas trabajadas. Cada proveedor cuenta con diferentes marcas de productos, y al mismo tiempo en general cuentan con diversos tipos de productos. Los proveedores más importantes de la empresa, que son quienes entregan mejores ofertas, y quienes abastecen de manera constante a la empresa debido a su interesante gama de productos son:

- MKR: Abastece a la empresa principalmente con productos de marca SRAM y KMC, que son productos enfocados a la transmisión de bicicletas.
- Máxima: Empresa que otorga insumos de taller y para venta general, como artículos de lubricación y limpieza de bicicletas.
- SportVibes: Esta empresa cuenta con la representación de varias marcas, entre las cuales Praxis (marca de juegos de dirección, volantes, coronas, etc.), SDG (tubos retráctiles, puños, sillines, etc.), Magura (Frenos de alta gama) y TruckerCo (líquidos antipinchazo para taller) son las marcas trabajadas por la empresa K-Store.
- FlyRacing: Marca de indumentaria oficial de Tienda K-Store. Cuenta con protecciones y ropa de ciclismo.
- Brakco: Marca dedicada a los insumos de taller, como pastillas de freno, fundas, rotores de freno, etc.

5.4.5. Competidores

Considerando que la empresa K-Store está ubicada en Rancagua, los competidores de esta serán las tiendas y talleres ubicados en la misma localidad. Hoy, las marcas establecidas en la ciudad de estilo similar son:



- Taller Mamba Bike: Es un taller de MTB dedicado principalmente a bicicletas de alta gama. No cuenta con tienda establecida de productos, sin embargo, cuenta con poca variedad de productos a la venta que complementan al taller, al igual que K-Store. En cuanto a taller es considerado el más similar a K-Store en cuanto a calidad.
- AC/BC: Taller de MTB con pocos años de trayectoria ubicado en Rancagua. No cuenta con tienda establecida de productos.
- ExtremeBike: Tienda de MTB con alto nivel de inversión, dedicado a la alta gama de productos. No cuenta con taller, sin embargo, su nivel y variedad de productos es significativo.
- BossBike: Tienda y taller de MTB ubicado en zona central de la ciudad. Cuenta con un estilo similar a K-Store, vendiendo una pequeña variedad de productos y contando con taller especializado en MTB.



6. Marco Teórico

El marco teórico es la recopilación de investigaciones y consideraciones teóricas necesarias para la realización satisfactoria del estudio en cuestión, se podría resumir como el apoyo teórico del proyecto. A continuación, se presentan distintas definiciones necesarias para una buena comprensión del estudio, las cuáles serán ordenadas de lo más general a lo más específico, donde las definiciones específicas, que tendrán relación con herramientas, serán expuestas de manera cronológica para comprender cómo cada una potencia a la que sigue. Finalmente, se expondrá la definición de una herramienta novedosa y de gran aporte para la materia en estudio descubierta en los últimos años de la materia.

6.1. ¿Qué es un Plan Estratégico?

Un plan estratégico es un programa que busca definir cuáles son los objetivos de una empresa y cuál es el paso a paso a seguir para poder alcanzar esos objetivos. Los elementos de un plan estratégico, que resultan en un plan estratégico, son principalmente el marco estratégico (misión, visión y valores), teoría del cambio (estrategias corporativas y competitivas existentes), propósitos, objetivos, metas o puntos de referencia e indicadores de control para medir los resultados. Generar un plan estratégico es necesario ya que ayuda a afirmar la organización vinculando los distintos grupos de trabajo o áreas de la organización, a descubrir cuales son las fortalezas de una organización y qué pilares deben trabajarse con mayor fuerza, y fomenta el alineamiento de ideas para el futuro de la empresa. En resumen, el plan estratégico genera una visión definida de la empresa, ayuda a conocerla de manera profunda, y con esto facilita considerablemente la creación del plan de acción a seguir a corto y largo plazo.

En esencia, un plan estratégico busca responder a las preguntas ¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿Qué problemas debemos resolver?, ¿A dónde deseamos ir?, ¿Qué hacemos bien o que capacidades necesitamos?, ¿Cómo llegamos al futuro que deseamos y cómo sabremos si hemos tenido éxito?, en este mismo orden. Para responder a estas preguntas de manera clara y completa, existen una serie de análisis y herramientas específicas que se pueden utilizar para ir respondiendo una a una, las cuáles serán definidas a continuación.

6.1.1 Análisis de Macroentorno

Analizar el macroentorno es el primer paso para poder crear una estrategia efectiva. Es necesario comenzar desde lo más amplio y general a lo más específico, por esta razón analizar la situación país es el punto de inicio para los análisis siguientes.



PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta básica y muy utilizada para identificar el mejor camino para los negocios y empresas, según las características del entorno general del país. Cada letra de la palabra PESTEL implica un componente importante del análisis del macroentorno:

- Político: Los ambientes políticos varían mucho de un país a otro, y pueden alterarse rápidamente.
- Económico: Los compradores clave son los niveles de producto interno bruto y los ingresos disponibles que indican el tamaño potencial del mercado.
- Social: Factores como las características de la población y el estilo de vida, así como las diferencias culturales.
- Tecnológico: Elementos importantes como internet, nanotecnología, nuevos materiales compuestos, cuyo impacto puede extenderse más allá de la industria.
- Ecológico: Elementos relacionados con el clima del lugar, políticas ambientales, niveles de contaminación, intervención del estado, recursos energéticos, todo lo relacionado con medio ambiente.
- Legal: Los países varían ampliamente en su régimen legal.

Una vez analizado cada punto del PESTEL, es posible obtener un pronóstico de tendencias, amenazas o quiebres, y una mirada hacia el lugar en el que está parada la empresa.

6.1.2. Análisis Externo Empresa

El análisis externo se refiere a todo lo que afecta a la industria que se está estudiando, cómo se comporta, y sus principales características.

6 Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter son la herramienta más común para evaluar la industria. En general son reconocidas como 5 fuerzas: Amenaza de nuevos entrantes, Poder de negociación de los Proveedores, Amenaza de productos o servicios sustitutos, Poder de negociación de los clientes, y Competidores de la industria. Sin embargo, no hace mucho comenzó a considerarse una nueva fuerza: Complementos.

- Amenaza de nuevos entrantes: Este análisis va relacionado con las barreras de entrada de la industria, que tan fácil o qué tan difícil es crear una nueva empresa en el rubro. Para esto, se evalúa si existen economías de escala, si hay lealtad significativa a algunas marcas en específico, o si requiere grandes inversiones de capital. Si esta fuerza es alta, es decir, si es fácil que entren varias nuevas empresas a la industria, la rentabilidad de la industria es menor, debido a que la disposición



a pagar de los clientes será menor al haber demasiada competencia, por lo que los precios serán menores, pero los costos seguirán siendo mayores.

- Poder de negociación de los Proveedores: Según las características de los proveedores de la industria se evalúa cuál es el poder que estos tienen al momento de hacer negociaciones en la industria. Para esto se evalúan factores como la cantidad de proveedores en la industria, o la disponibilidad de insumos necesarios. Si esta fuerza es alta, el impacto o la rentabilidad de la industria es bajo, ya que los costos son mayores.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Es la probabilidad de que existan productos o servicios similares a los trabajados, que puedan satisfacer la misma necesidad de los clientes (aunque no sean los mismos productos o servicios). Para esto, se evalúan factores como la disponibilidad o existencia de estos productos o servicios, el costo que debe pagar el cliente por cambiar de producto o servicio, los precios o valor de los productos sustitutos y la agresividad o versatilidad de los negocios sustitutos. Si esta fuerza es alta la rentabilidad será menor, porque con su existencia la disposición a pagar de los clientes será menor, por lo que los precios en general bajarán.
- Poder de negociación de los clientes: Es similar al poder de los proveedores. Consiste en el poder que tienen los clientes en las negociaciones de la industria. Este poder dependerá de la cantidad de competidores en la industria con los cuáles se podrá negociar, y con el grado de diferenciación de las empresas. Si este poder es alto la rentabilidad será baja, debido a que los precios en general bajarán.
- Competidores de la industria: Como su nombre lo dice, se refiere a la fuerza de los competidores que actualmente están en la industria. Para medir esta fuerza, se evalúa la rivalidad entre competidores de la industria, el número de competidores de mismos tamaños, y el grado de diferenciación de la competencia. Si esta fuerza es alta, la rentabilidad es baja ya que, debido a las características de la competencia, los costos subirán, la disposición a pagar de los clientes bajará y, por lo tanto, los precios también.
- Complementos: 6ta fuerza de Porter, la cual se ha pensado a considerar más recientemente. Consiste en todos aquellos productos o servicios que, de alguna forma, su existencia potencia a la industria trabajada y por ende a las empresas. Se evalúa la disponibilidad o existencia de estos productos, la agresividad o versatilidad de los negocios complementarios, etc. Si esta fuerza es alta, la rentabilidad de la industria aumenta, ya que con su existencia la disponibilidad a pagar



aumentará, y por ende los precios también.

Una vez analizadas las 6 fuerzas de Porter, se tiene ya una visión completa de la situación de la industria trabajada, sus características, fortalezas y debilidades en general.

6.1.3. Análisis Interno de la Empresa

El análisis interno ya tiene relación con lo que hay dentro de la empresa, las características, recursos y capacidades que tiene esta para surgir dentro de la industria en la que está establecida. Para esto, una herramienta muy importante a utilizar es el análisis VRIO.

Análisis de Recursos y Capacidades VRIO

El análisis VRIO estudia y analiza los recursos y capacidades de la empresa, con el fin de definir cuáles de estos le pueden generar una ventaja competitiva. El estudio se realiza tomando cada recurso o capacidad de la empresa, y se evalúan las letras de la sigla VRIO:

Valor: ¿Es valioso el recurso que se está estudiando? Un recurso valioso ayuda a enfrentar de mejor manera las amenazas y al mismo tiempo potenciar las oportunidades que se le pueden presentar a una empresa.

Raro: Se refiere a si el recurso o capacidad es escaso entre los competidores, apoya a la diferenciación de la empresa y por lo tanto a la ventaja competitiva. Un recurso es raro si es difícil de conseguir en el mercado.

Inimitable: Se evalúa si el recurso es difícil de imitar para los competidores. Un recurso es inimitable generalmente porque imitarlo requiere un alto costo para el competidor.

Organizado: En este punto se evalúa la habilidad de la empresa para optimizar los recursos y capacidades, en otras palabras, si la empresa está usando sus recursos de manera eficiente. Si la empresa es organizada, tiene la capacidad para aprovechar y explotar de forma eficiente todos sus recursos.

Por lo general, para realizar este análisis se utiliza el formato detallado en la figura a continuación:



	V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organizado	
-					Desventaja competitiva
					Paridad competitiva
					Ventaja Competitiva temporal
					Ventaja competitiva sin explotar
+					Ventaja Competitiva sostenible

No posee la característica
 Posee la característica

Fuente: Sitio Web “Economipedia”

Cadena de Valor de Porter

A modo de complemento, se utilizará también la Cadena de Valor de Porter. Esta herramienta busca tomar las actividades de una empresa y crear relaciones que buscan aportar el mayor valor posible para el cliente, de manera de encontrar posibles ventajas competitivas. Con esta herramienta es posible comparar las actividades de la empresa con las de la competencia, aportando información valiosa al momento de ver la posición en el mercado. Las actividades se catalogan en:

6.1.3.1.Actividades Primarias: Son las más importantes en cuanto a la generación de valor, creando más valor a los clientes que a los competidores. Por ejemplo, actividades de marketing, actividades comerciales o atención al cliente. Tienen relación directa con el cliente.

6.1.3.2.Actividades de Soporte: No agregan valor directo al cliente, pero potencian a las actividades primarias. Por ejemplo, departamento de recursos humanos o de tecnología.

Finalmente, la cadena de valor adopta la siguiente forma:



Fuente: Sitio Web “Teamleader”

Como resultado del análisis VRIO de todos los recursos y capacidades de la empresa, y de la cadena de valor de la empresa, tendremos una visión clara de cuáles son las características de la empresa estudiada.

6.1.4. Análisis FODA

Con el análisis de macroentorno donde se analiza la situación país, el análisis de microentorno donde se analiza la industria, y el análisis de recursos y capacidades donde se analiza la empresa, ya se tiene todo lo necesario para crear el análisis FODA. El análisis FODA, busca tomar toda la información y descubrir cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa, a la vez que se descubren también las Oportunidades y Amenazas de la industria.

Fortalezas: Se identifican las características en las que la empresa destaca, las cuales la guían a un futuro positivo.

Oportunidades: Son los elementos externos a la empresa (tendencias, cambios, novedades, etc.) de los cuáles se podría sacar ventaja de alguna manera.

Debilidades: Son los puntos débiles o las características negativas de la empresa, las cuáles deben ser mejoradas ya que pueden provocar daños a la empresa.

Amenazas: Son los elementos externos a la empresa (situaciones o acontecimientos) que amenazan con



poner en peligro a la empresa.

El análisis FODA, según lo explicado anteriormente, se puede representar de la siguiente manera:

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente Propia

6.1.5. Modelo de Negocios

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio o estrategia, describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. De esta forma, es posible conocer con claridad el tipo de negocio, a quién va dirigido, cómo se venderá y cómo se conseguirán ingresos. Normalmente una herramienta muy utilizada para la definición de esto es el modelo de lienzo CANVAS, el cual sirve para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio.

6.1.5.1. Análisis CANVAS.

El análisis de lienzo CANVAS es una herramienta para crear o desarrollar modelos de negocio de manera simplificada y clara, reflejando los principales 9 factores que influyen al negocio:

- Segmentos de Clientes: Se da respuesta a la pregunta ¿Para quién estamos creando valor? Es importante reconocer quien es el cliente de la empresa, cuáles son sus necesidades, de manera de que los productos y servicios sean apuntados en esa dirección.
- Propuesta de valor: La propuesta de valor es básicamente la ventaja competitiva que dice tener la empresa. Define básicamente qué es lo que se quiere entregar por medio de la empresa, qué valor se proporcionará a los clientes, qué problema se ayudará a solucionar, qué necesidades se satisfacen, etc., es el factor diferenciador, o la razón por la cual el cliente preferiría la empresa. Esto, se define como resultado de los demás 8 puntos del modelo CANVAS, es el resultado



beneficioso de todos los factores.

- **Canales de Venta:** Se definen los canales de distribución de productos o servicios, cómo se llegará a los clientes, qué canales son más rentables o funcionan mejor.
- **Relaciones con Clientes:** Es la comunicación con el cliente, se define que tipo de relación se establecerá con los clientes, cuál es el coste, etc.
- **Fuentes de Ingresos:** Se define de dónde vienen los ingresos de la empresa, ya sea venta de activos, cuota de suscripción, publicidad, préstamos, etc., es la manera en que se reciben los ingresos de la empresa y cómo pagan los clientes.
- **Recursos Clave:** Son los recursos físicos, intelectuales, humanos o económicos que requiere la propuesta de valor para funcionar, ya sea con los que se cuenta ya o los que se necesitan.
- **Actividades Clave:** Corresponden a las actividades del día a día que son necesarias para entregar el producto o servicio que se espera según la propuesta de valor. Pueden ser actividades de producción, de resolución de problemas o de plataforma o red.
- **Aliados clave:** Las asociaciones clave pueden clasificarse como socios (red de partners que apoyen el éxito de la organización), o proveedores (quienes proporcionan recursos clave para los productos o servicios finales de la empresa).
- **Estructura de Costos:** Define cuales son los costos fundamentales del negocio, cuáles son los recursos o actividades más costosas, busca aclarar la situación de la empresa de manera de no desviarse del presupuesto.

Teniendo definidos todos los factores del modelo de negocio, ya se tiene una visión completa de la empresa, por lo tanto, ya es posible desarrollar estrategias.

6.1.6. Análisis de Gestión Estratégica

Una vez obtenidos los resultados del profundo análisis interno y externo de la empresa, lo cual nos da claridad de cada factor del negocio, es posible comenzar a desarrollar estrategias para alcanzar el máximo potencial de la empresa, soñar con el futuro, y poco a poco acercarse al éxito empresarial. La gestión estratégica busca encontrar la mejor manera de administrar los recursos, y cumplir los objetivos para mantener el propósito de la empresa y alcanzar sus sueños. A continuación, se definirán distintos conceptos que están involucrados en la gestión estratégica.



Estrategias Corporativas

La estrategia corporativa es la encargada de decidir la dirección de la empresa en cuanto al mercado, qué productos o servicios se considerarán y por ende dónde competir, en otras palabras, define en qué mercados se desea competir. Existen 3 tipos de estrategias corporativas:

- **Integración:** La integración corresponde a cuando dos o más empresas se vuelven una con el fin de potenciarse sumando sus fuerzas. Existe la integración vertical y la integración horizontal:
 - **Integración Vertical:** Sucede cuando una empresa adquiere otra o se fusiona con otra con el fin de obtener el control de las materias primas necesarias para sus productos o servicios. En otras palabras, adquiere el rol de proveedor de sus propios productos. Esto crea barreras de entradas para los competidores, favorece la calidad y la especialización de los productos y mejora los procesos. Ejemplo: una empresa que vende autos se fusiona con otra que fabrica autos.
 - **Integración Horizontal:** Es cuando una empresa se une a otra que produce o entrega los mismos productos o servicios, de manera de potenciar el mismo negocio. Esta opción tiene la finalidad de ampliar la participación de mercado de la empresa, o atender otros segmentos (además de reducir la competencia).
- **Alianzas estratégicas:** Otra opción de estrategia corporativa es formar alianzas o asociarse con otras empresas con el fin de llegar a acuerdos para reducir costos o apoyarse mutuamente en la eficiencia de los procesos. En estos casos las empresas trabajan para reducir costos y mejorar la calidad de sus productos o servicios de manera mutua, ya sea aportando entre ellos tecnologías, conocimientos, capital, etc.
- **Diversificación:** Esto ocurre cuando las empresas introducen nuevos productos o servicios y/o se aventuran a un nuevo mercado. Existen dos tipos de diversificación:
 - **Relacionada:** Es cuando la empresa se mantiene en el mismo mercado, pero creando nuevos productos o servicios. Por ejemplo, si la empresa fabrica autos, se extenderá a fabricar buses y camiones. También existe el caso en que una empresa mantiene los mismos productos o servicios, pero se expande a otros mercados (normalmente esto se refiere a cuando una empresa se traslada a otro país, como Walmart).
 - **Diversificación no Relacionada:** La empresa busca expandirse a través de empresas que no tienen relación entre sí, entrando en nuevos mercados con nuevos productos. Por ejemplo, una empresa que tiene una tienda de ropa y que se expande con una tienda de



bicicletas.

En resumen, las estrategias corporativas buscan expandir la empresa de distintas maneras con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Una herramienta muy útil al momento de evaluar las opciones de crecimiento de una empresa es la matriz Ansoff, la cual consiste en una matriz que evalúa, según si se quiere mantener o quedar con el mercado o los productos/servicios actuales, qué estrategia es la que se debe seguir para lograr el crecimiento de la empresa:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Sitio Web “HubSpot”

- Penetración de Mercado: Esta es la estrategia de crecimiento a utilizar si se desea mantener los productos actuales y mantener el mercado actual. Esta estrategia implica una mayor participación en los mercados actuales con la gama de productos y el lugar geográfico actual, es decir, aumentar las ventas con lo que ya se tiene. Esto se puede lograr a través de aumentar las actividades publicitarias o promociones especiales para los clientes y evaluar las preferencias de los clientes de la competencia.
- Desarrollo de Productos: En esta estrategia se considera la incorporación de nuevos productos a un mercado ya existente. Se pueden realizar lanzamientos de nuevos productos, crear nuevas gamas de productos según calidad, crear nuevos modelos, introducir mejoras técnicas o nuevas variedades de productos.



- Desarrollo de Mercados: Se mantienen los productos ya existentes, pero se expande a nuevos mercados. Se busca identificar nuevos mercados en donde se puedan valorar los actuales productos o servicios. Por nuevos mercados, podemos entender nuevos segmentos de mercado, territorio nacional nuevo o incluso territorio internacional.
- Diversificación: También conocido como conglomerado. Es similar a la diversificación no relacionada, se busca crear nuevos productos en nuevos mercados. Para llevar a cabo esta estrategia hay que poner en práctica las estrategias de desarrollo de productos y de mercados simultáneamente.

Estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas son estrategias dedicadas al cómo competir, las cuales apoyan a la estrategia corporativa. Son acciones destinadas a la ofensa o a la defensa, con el fin de lograr ventaja frente a los competidores. En otras palabras, es la manera de obtener ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo. Existen tres tipos de estrategias competitivas genéricas según Michael Porter, las cuáles se diferencian según el tipo de ventaja competitiva que generan:

- Liderazgo en Costos: La empresa es capaz de bajar sus costos de toda su cadena de valor, de manera de disminuir así los precios de su producto o servicio final, obteniendo ventaja frente a sus competidores al tener precios más bajos. El producto o servicio no necesita ser el mejor, basta con que sea aceptable, ya que se dirige a consumidores enfocados al precio.
- Liderazgo en Diferenciación: La empresa genera un producto o servicio único o exclusivo, por el que los clientes están dispuestos a pagar más. Lo que hace que el producto o servicio sea único puede deberse a cualquier tipo de cualidad, ya sea atributos técnicos del producto, atención al cliente especial, servicios complementarios, velocidad de entrega, etc.
- Segmentación de Mercado o enfoque: Busca centrarse en un segmento de mercado específico, creando productos y servicios que satisfagan las necesidades específicas de este segmento. La segmentación puede ser a un grupo específico de clientes, un mercado geográfico específico o una línea de productos o servicios específicos. De esta forma, la empresa se dirige a un mercado más pequeño, pero de manera más eficiente.

Es importante enfocarse en una sola línea, es muy difícil ser líder en costos y en diferenciación simultáneamente, se corre el riesgo de no surgir en ni una de las dos líneas y tener importantes pérdidas por consecuencia. Por esta razón es importante definir claramente cuál es la manera en la que operará la



empresa, y ser fiel a sus objetivos.

Una vez decidida la manera de competir en la industria, es momento de enfocar los esfuerzos a estas directrices, de manera de alcanzar la ventaja competitiva deseada.

Marco Estratégico.

Parte de la definición y estructuración de una empresa para lograr sus objetivos, es conocer el objetivo general de la empresa, cuál es su personalidad y cuál es su sueño, de esta forma se genera cercanía con el negocio y se espera obtener una cercanía con los clientes a través de una definición acertada de esta. Para esto, se definen la misión, visión y valores, conceptos que son en esencia los principios de la empresa, justifican su existencia y para qué fin ha sido creada. Le dan sentido al negocio.

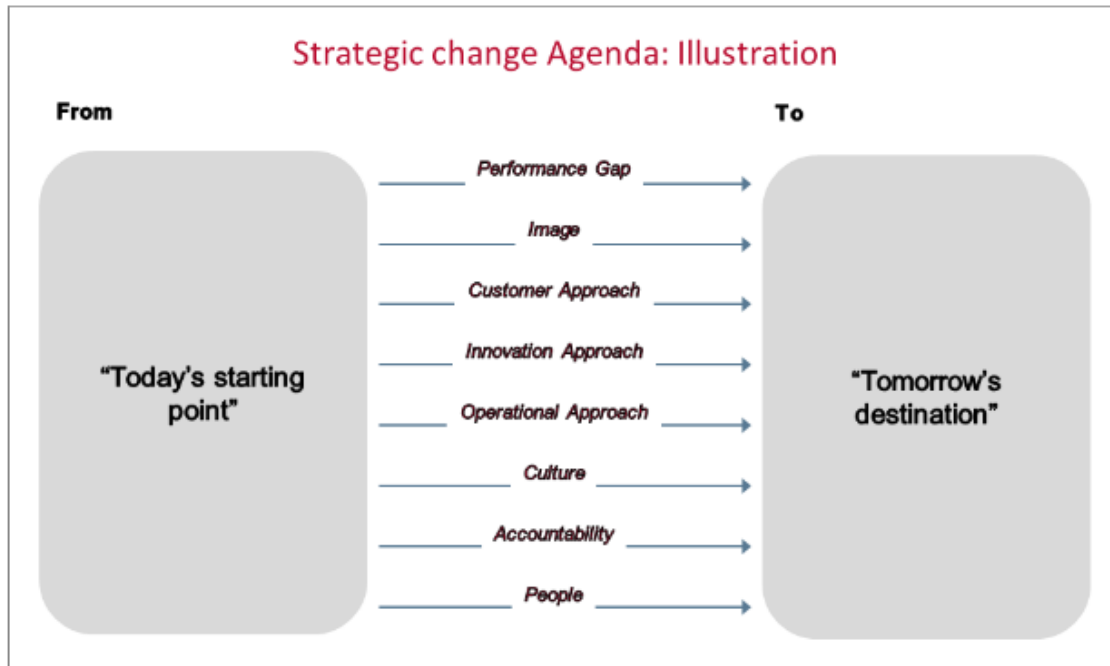
- **Misión:** Es la actividad que ejerce la empresa, describe el negocio, servicio o producto, mercado y cobertura geográfica, indica los elementos diferenciadores de la empresa, la forma en la que obtiene la ventaja competitiva.
- **Visión:** Es la imagen que la empresa quiere transmitir a futuro, podría decirse que se define como el sueño alcanzable al que aspiran los dueños de la empresa a largo plazo. Este sueño debe ser viable, realista y medible en el tiempo.
- **Valores:** Responden a la pregunta ¿cómo somos? ¿qué queremos?, reflejan el porqué de la existencia de la empresa, son aspectos en los cuáles los dueños nunca transarán su no cumplimiento, son principios que orientan y comparten los miembros de la organización.

En un artículo reciente realizado por James Creelman, llamado “My favorite strategy tools”, se define el concepto “Agenda de Cambio estratégico”. Esta herramienta define elementos de contraste en la elaboración de una estrategia, los cuales corresponden a establecer en donde se está hoy día y hacia donde se quiere llegar para lo cual se contrasta cada uno de ello, visualizando así el cambio estratégico requerido en cada caso. Por ejemplo:

¿Cuál es hoy la razón de ser de la empresa? Versus ¿Cuál debe ser la razón de ser de nuestra empresa?
Además, es importante definir cuáles son las prioridades en las que se debe enfocar la empresa los próximos años. Para esto, se ordena con orden de prioridad distintos conceptos relacionados con cómo debe crecer la empresa, cómo mejorar la productividad entre otros (el documento completo de preguntas se puede encontrar en la bibliografía de este documento).

Teniendo esto, ya es posible construir la agenda estratégica de cambio. Esta agenda es un marco para identificar y evaluar el estado actual (“De”) y para proyectar el estado futuro (“A”) para las dimensiones

claves de cambio o desempeño que se deben considerar al momento de crear la estrategia.



Fuente: My Favorite Strategy Tools (2017), Sitio Web "Linkedin"

Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la visión y la estrategia de la empresa en objetivos, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción, se usa para definir y hacer seguimiento de la estrategia. Este modelo controla todos los elementos importantes de la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo, lo que permite que las empresas alcancen el éxito. Entre los beneficios que entrega este modelo, ayuda a alinear todas las áreas de la empresa con los objetivos de la misma y con la visión, transforma la visión de la organización en acciones reales, medibles y que se pueden seguir, produce mejora en los procesos, le da estructura a la estrategia y la mantiene visible para no desviar el camino de la empresa.

Con el fin de cubrir todo lo necesario para que la empresa alcance sus objetivos, el modelo analiza 4 perspectivas:

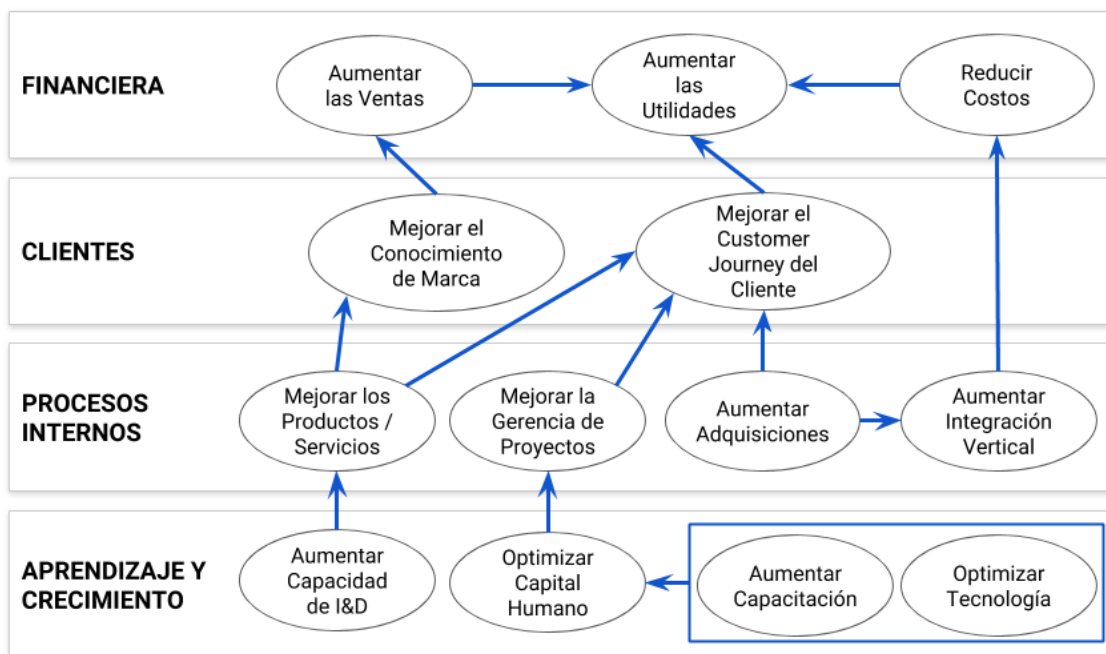
- **Perspectiva Financiera:** Mide cualquier objetivo clave relacionado con la salud financiera o rentabilidad de la organización. Pueden tener relación con aumento de ingresos, de margen de rentabilidad, ahorro en costos, etc.
- **Perspectiva de los Clientes:** Evalúa que se puede hacer en la relación con los clientes o en la visión

de estos con la empresa para lograr los objetivos de la empresa. Entre los objetivos de esta perspectiva podrían encontrarse temas relacionados con el servicio al cliente y satisfacción, participación en el mercado o reconocimiento de marca.

- Perspectiva Interna: Se definen objetivos operativos internos, qué procesos requiere la organización y cómo mejora su desempeño. Podrían ser mejoras en los procesos, optimización de calidad, aumentar la eficiencia de las instalaciones, etc.
- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: Se refiere a objetivos de capital humano (talentos, conocimientos, habilidades), capital de información (sistemas, redes, tecnología en general), y capital organizacional (cultura, liderazgo, trabajo en equipo, etc.).

Una vez definidos los objetivos que se espera trabajar, estos se pueden empezar a visualizar en dos formatos:

- Mapa Estratégico: Se colocan los objetivos de cada perspectiva ordenados y se relacionan entre sí, de manera de relacionar las acciones con sus posibles recompensas, de esta forma se puede visualizar hacia dónde van apuntados los esfuerzos de la empresa. A continuación, se puede observar un ejemplo de esto:



Fuente: Sitio Web “Pensemos”

- Tabla Balanceada BSC: En esta tabla se colocan los objetivos de cada perspectiva, y se define cómo se medirán (qué indicador se ocupará para su medición), cuál será la meta según cada



indicador establecido para cada objetivo, y cuáles serán las acciones que se realizarán para alcanzar esas metas u objetivos. A continuación, se visualizará un ejemplo de esta tabla:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
FINANCIERA	-Cumplir Misión -Eficacia y eficiencia.	Ingreso/egreso Remun/total ingresos.	■ 2.0 ■ 0.4	Contención de costos.
CLIENTE	Satisfacción plena.	Grado de satisfacción de usuario.	Mayor de 25 puntos Escala Servqual.	Mejorar procesos clave.
PROCESOS INTERNOS	Modernizar proceso educativo.	% Proyecto avanzado	50% al Primer año.	Mejora de currículo.
APRENDIZAJE	Personal docente con competencias.	Disponibilidad de competencias	■ 50% Año 1. ■ 75% Año 2.	Plan Capacitación.

Fuente: Sitio Web “Pensemos”

Una vez realizado el Balanced Scorecard, se definirá en profundidad cuál será el plan de acción para cumplir con cada una de las metas establecidas, de manera de que a nivel operacional sea más sencillo poner en acción la estrategia.

Con estos análisis realizados, la empresa está lista para comenzar a aplicar sus estrategias y trabajar de manera eficiente en dirección a sus metas, objetivos y sueños.

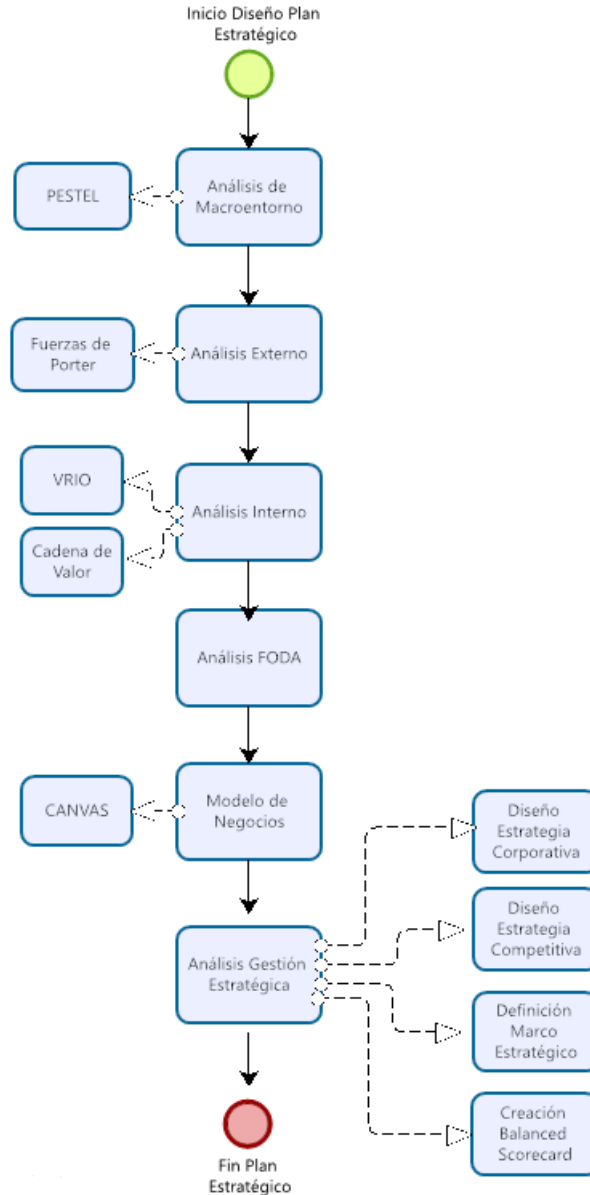


7. Metodología

En este punto será explicado cómo se realizará el estudio deseado, el paso a paso para generar con éxito el plan estratégico para la empresa, en base al marco teórico explicado previamente. Para la elección de una metodología adecuada a aplicar, se consideran las clases dictadas por el profesor especialista en el tema Alberto Naranjo, quien dicta la asignatura “Gestión Estratégica II” en la Universidad Técnica Federico Santa María, en las cuales explica la manera de armar un plan estratégico efectivo paso a paso, la secuencia de análisis a realizar y qué herramientas son las más utilizadas para cada caso. Esta metodología también es fundamentada en el estudio “The Execution Premium” de Robert Kaplan y David Norton (2008), Harvard, donde se define que para la implementación de una estrategia éxitos se requiere de el desarrollo de la estrategia (utilizando las herramientas mencionadas a continuación), luego se planifica la estrategia a través de herramientas como cuadros de mando integral, y finalmente se alinea a la organización con la estrategia de manera profunda, de manera de vincular los objetivos a las personas y a su vez a las operaciones.

En base el estudio analizado, y la experiencia del profesor mencionado, el esquema por realizar será el siguiente:

- Análisis de Macroentorno
- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Análisis FODA
- Modelo de Negocios
- Análisis de Gestión Estratégica.



7.1. Análisis de Macroentorno

Tal como se mencionó anteriormente en el Marco Teórico, es necesario comenzar de lo más general a lo más específico para lograr una comprensión profunda de lo que se está estudiando. Por esto, comenzaremos analizando el macroentorno a través de la herramienta PESTEL. De esta forma, obtendremos una visión general de cómo está Chile en estos momentos, de manera de analizar qué factores nacionales podrían afectar (positiva o negativamente) a la industria en la que se está trabajando y por lo tanto sea importante considerar al momento de profundizar en la estrategia. Estos pueden ser factores políticos, económicos, sociales, medioambientales, o legales.



7.2. Análisis Externo

Una vez conocida la situación nacional y analizados los factores de importancia, se avanzará un poco más adentro, evaluando ahora todo lo que es la industria del MTB. Para esto, se utilizará la herramienta de las Fuerzas de Porter, con la cual se podrá apreciar qué tan potentes son los factores como competidores, posibilidad de nuevos competidores, poder de negociación de clientes o proveedores, amenaza de sustitutos y complementos a la industria trabajada. Con esto se podrá identificar los aspectos más fuertes o débiles de la industria, de los cuales es posible sacar provecho creando oportunidades, o dará la oportunidad de prepararse para posibles amenazas, dada la naturaleza de la industria.

7.3. Análisis Interno

Una vez que se sabe qué está pasando en Chile, y cómo funciona en general la industria del MTB, avanzamos ya a lo que es específicamente la empresa K-Store. En el análisis interno se evaluará, a través de la herramienta VRIO y la Cadena de Valor de Porter, cuáles son los recursos y capacidades de la empresa, que tan valiosos son, y las actividades que generan valor a los clientes. Teniendo esta información, se obtendrá una idea general de los aspectos de la empresa que hay que aprovechar, cuáles son los diamantes en bruto de la empresa que podrían generar ventajas competitivas a futuro, y al mismo tiempo que aspectos se pueden mejorar o pueden ser peligrosos para la empresa. En el fondo, es posible obtener información acerca de las fortalezas y debilidades de la empresa.

7.4. Análisis FODA

Una vez realizados los análisis previos, ya se cuenta con todo lo necesario para esquematizar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, y cuáles son las oportunidades y amenazas externas según la naturaleza de la industria y la situación del país. Por lo tanto, ya es posible armar la matriz FODA, con la cuál se visualizará de manera clara y ordenada cuáles son los aspectos más relevantes que se deben considerar para la elaboración de una estrategia adecuada. De este análisis, se obtendrá la base para las estrategias finales.

7.5. Modelo de Negocio

Una de las debilidades considerables de la empresa K-Store, además de la falta de planes futuros, es la falta de definición y estructuración de la empresa. Por esta razón, antes de avanzar directamente a lo que es el desarrollo de las estrategias en sí, es importante aclarar el modelo de negocio de la empresa para tener claridad no sólo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, sino también de que es la empresa, como funciona hoy, cuál es su propuesta de valor, etc. Para esto, se utilizará la



elaboración del modelo CANVAS descrito previamente, con el cual, al igual que el FODA, se obtendrá una visión ordenada y clara de lo que es la empresa hoy, en base a los 9 factores más importantes que la componen: Segmento de Clientes, Propuesta de Valor, Canales de Venta, Relación con Clientes, Fuentes de ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Aliados Clave y Estructura de Costos.

7.6. Análisis de Gestión Estratégica

Una vez teniendo una visión clara de lo que es la empresa, de dónde está situada y cuáles son sus fortalezas y debilidades, ya es posible comenzar a idear cómo avanzará de ahora en adelante. Para comenzar, lo primero será pensar cuál será la estrategia corporativa más adecuada para guiar a la empresa, considerando sus características generales. Con esto, se obtendrá cuáles son los mercados a los que la empresa debe apuntar y con qué productos o servicios en general.

Una vez decidida la estrategia corporativa y sabiendo dónde se va a competir, es momento de decidir cómo se va a competir, a través de la elección de una estrategia competitiva. En este punto, se evaluarán nuevamente las características de la empresa, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de manera de ver desde dónde se pueden obtener ventajas competitivas, si es en los costos o precios, en la diferenciación, o en la segmentación de mercado. Esta estrategia apoyará la decisión de la estrategia corporativa, y en base a esta manera de trabajar se definirán los pasos a seguir por la empresa a futuro para lograr sus objetivos.

Llegados a este punto será momento de decidir, ahora sí con total claridad, cuál es el propósito de la empresa, cuáles son sus ideales y cuál es su sueño a futuro. Para esto, se definirá el Marco estratégico que guiará a las acciones de la empresa y la manera en que estas acciones deben ser definidas. Esto es: La misión, visión y valores de K-Store, su personalidad y su sentido en la vida. Con el fin de desarrollar estos conceptos de la mejor manera posible, se construirá una Agenda de Cambio Estratégico, de manera de visualizar más fácilmente en dónde está la empresa hoy y a donde debería estar a futuro. Esta herramienta será de utilidad tanto para el marco estratégico como para los pasos a continuación.

Finalmente, ya se cuenta con todo lo necesario para crear las pautas de trabajo. Ahora, es momento de comenzar lo que es el plan estratégico de la empresa. Según el estudio “The execution Premium”, las empresas que cuentan con un proceso formal de ejecución de la estrategia de la empresa suelen tener en general un notable éxito respecto a aquellas que no cuentan con una manera esquematizada de llevar la estrategia a cabo. Por esta razón, proponen el uso del modelo Balanced Scorecard (o cuadro de mando integral), definido en este estudio como el sistema líder para administrar el desempeño de la empresa, y



el cuál será utilizado también para este proyecto y con el cual se dividirá la empresa en distintas perspectivas (Financiera, Clientes, Interna, Aprendizaje y Crecimiento) y se fijarán objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y con plazos definidos, para cada una de estas perspectivas. Además, se asegurará de que los objetivos de las distintas perspectivas se relacionen entre sí, de manera de que todos apunten al mismo destino y apoyen a la base de la estrategia: La estrategia corporativa y competitiva, y el marco estratégico de la empresa.

8. Diseño del Plan Estratégico

Un plan estratégico busca definir la forma en que la empresa funcionará y cuál es el camino que debe recorrer para cumplir sus metas. Para definir un camino adecuado y lo más seguro posible, es importante entender cómo funciona la industria y la empresa, cuáles son las amenazas y oportunidades de la industria, cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, y en base a toda la información obtenida tomar las decisiones y objetivos correctos. Por esto, en esta sección, se realizará un estudio completo, considerando Análisis externo (Macroentorno y Microentorno), Análisis Interno, Análisis FODA, definición del modelo de negocios y finalmente un análisis de gestión estratégica, logrando así tener todo lo necesario para diseñar un plan estratégico adecuado.

8.1. Macroentorno

El Macroentorno corresponde a todo aquello que no es posible controlar con la empresa. Son los factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan el ambiente de la empresa y, por lo tanto, afectan el desarrollo de las actividades.

Actualmente, al año 2022, Chile está pasando por una serie de acontecimientos importantes que pueden afectar significativamente a una pyme. El país se encuentra inmerso en medio de una de las oleadas más fuertes de la pandemia Coronavirus, está a la espera de un rotundo cambio de gabinete de gobierno, finalizaron ciertos subsidios para pymes realmente útiles en la situación, entre otros. Cada uno de los sucesos ocurridos a nivel nacional, tienen un efecto diferente que puede afectar a los distintos negocios, ya sea en la complejidad de abastecimiento, disminución en el poder adquisitivo de los clientes, falta de apoyo, etc. Entendiendo la situación general en los distintos factores que pueden afectar a la empresa, se tendrá una idea de cuales podrían ser las oportunidades o amenazas que enfrenta la empresa hoy en día. Con el fin de obtener un análisis coherente, estructurado y fácil de utilizar sobre todas las variantes que



afectan hoy en día a las pymes chilenas y, particularmente a una pyme de ciclismo, se usará la herramienta PESTEL definida previamente:

- **Político:**

En este apartado, se evaluará las distintas situaciones que ocurren en el Gobierno y cómo estas situaciones podrían afectar a la empresa:

- **Cambio de gobierno de Gabriel Boric y su gabinete:** Este hecho puede implicar tanto aspectos positivos como negativos para el país. Gabriel Boric ha sido electo como presidente, convirtiéndose en el presidente más joven de la historia de Chile. El hecho de su edad implica, por un lado, ideas y formas de trabajar más actualizadas, pero por otro lado implica inquietud debido a la falta de experiencia del electo, tanto por su corta edad como por no presentar una carrera terminada ni experiencia laboral según algunos detractores.

Entre las propuestas del candidato electo, se encuentran aumentar el rol del Estado en la economía, poner fin al sistema privado de pensiones y ampliar los derechos sociales de la población.

En lo que es las pymes, Boric presenta una serie de propuestas que no beneficiarían a la pequeña empresa, como por ejemplo la negociación colectiva obligatoria por rama de actividad (donde tanto las pequeñas empresas como las grandes empresas deben negociar en conjunto y pagar iguales beneficios a sus trabajadores), el aumento del salario mínimo a más de 500 mil pesos y la reducción de las horas de trabajo a 40 horas. Estas medidas afectan considerablemente a las pymes debido a que ya, hoy en día, es complicado poder mantener personal en una pequeña empresa, por lo que las medidas tomadas implicaran, probablemente, la quiebra de gran parte de las pymes del país por no poder alcanzar los ingresos necesarios para solventarse. Por otra parte, estas mismas medidas implicarían un aumento en el desempleo debido al aumento de costos de las empresas, y fomentarán el trabajo informal (ya que no se adhieren generalmente a estas medidas).

Por otro lado, entre las medidas beneficiosas para las pymes, se espera facilitar el acceso a financiamiento para las pymes que estén o no bancarizadas, se entregará el apoyo de postergación de pago del IVA por 3 meses desde la fecha de vencimiento de la obligación de pago (sin intereses o multas), se entregará programas de capacitación gratuitas para



todas las pymes que las requieran, especialmente en materia de digitalización. Además, en lo que es deporte, se esperan mejoras para el desarrollo de la industria y la práctica deportiva, tales como libre acceso a montañas y otros espacios naturales, se promoverá la asistencia gratuita a eventos internacionales deportivos, entre otros.

Este hecho en resumen apunta más a significar una amenaza que una oportunidad, debido a que, pese a las medidas positivas existentes para las pymes, será más complejo comenzar desde abajo con una pyme teniendo gastos más elevados.

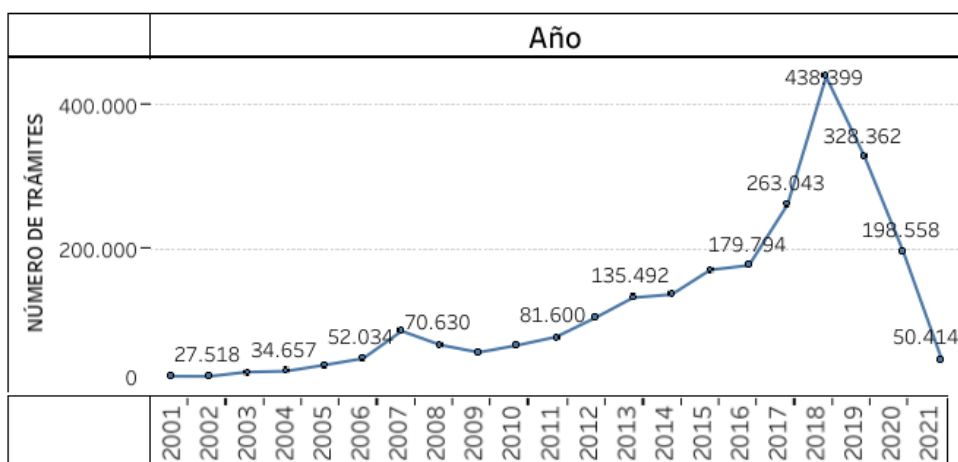
- **Cambios en la Convención Constitucional:** El cambio de la Constitución fue, en gran parte, una consecuencia que tuvo el desconocimiento de los derechos y deberes que la actual Constitución entrega. El público que votó con desconocimiento de lo que es una Carta Magna pensaba que obtener una serie de ayudas sociales específicas podrían incorporarse en una nueva Constitución, como por ejemplo el “Derecho a la participación ciudadana”, “Derecho de acceso a la información”, “Derecho al trabajo y vivienda”, entre otros que o no están completamente explicitados en la Constitución o podrían perfeccionarse. La renovación y perfeccionamiento de la Constitución es necesario, sin embargo, hay una completa incertidumbre de lo que pasará con el país una vez se establezca, si es aprobada, ya que aún no hay completo conocimiento de cuáles serán los cambios que se efectuarán, y si estos tendrán un impacto positivo o negativo a los distintos aspectos del país. Esta incertidumbre es un factor negativo para las empresas en general, debido al temor que provoca realizar acciones que luego podrían ser perjudiciales según lo que se establezca, y debido a este temor, tanto las empresas como los clientes, podrían actuar levemente a la defensiva económicamente hablando.
- **Fin IFE (Ingreso Familiar de Emergencia):** En el año 2022 finaliza el beneficio de Ingreso Familiar de Emergencia, que otorgaba a las familias un monto mensual según cuantos integrantes tenían. Este beneficio se volvió algo “normal” para una gran parte de ciudadanos que dependían exclusivamente de este ingreso, razón por la cual el hecho de que se termine implicaría un desorden y una crisis en las familias que lo utilizaban, ya que disminuye la capacidad financiera de éstas en un momento en que aún pudiera ser complejo salir adelante.
- **Continuidad del IFE Laboral:** Este consiste en que aumentan los ingresos mensuales de los contratados por las empresas que tienen un ingreso menor a 3 sueldos mínimos.



Este beneficio, pese a que no es tan potente como lo era el IFE anterior, ayuda a sobrellevar la disminución de los ingresos de aquellas personas que contaban con el antiguo beneficio, lo que regula levemente el estado financiero de las familias, y a su vez estimula a que las personas ingresen a trabajar.

- **Efectos Migratorios:** La migración poco a poco se ha desbordado en el país. Según datos del departamento de extranjería del gobierno, al año 2021 se ha logrado una disminución en los inmigrantes, lo que no quita que la cantidad de visas otorgadas en los últimos 10 años sea preocupante.

Número de visas otorgadas entre el año 2001 y 2021 por año



Fuente: Departamento de Extranjería 2021

Según datos del Departamento de Extranjería y Migración, a julio del 2021 en Chile la población extranjera que vive en el país asciende a 1.462.103 personas, de los cuales la mayoría reside en Santiago.

Los efectos de la inmigración son principalmente: una disminución en la empleabilidad formal (debido a que los inmigrantes aceptan ingresos menores), aumento en el empleo informal, y aumento en la delincuencia del país (debido a falta de políticas que regulen quienes ingresan al país), lo que provoca un alto descontento en la sociedad chilena.

- **Económico:**

Los factores económicos consideran el cómo el entorno macroeconómico nacional y/o internacional podrían afectar a la organización.

- **Aumento tasa de desempleo y pobreza con pandemia:** La llegada de la pandemia trajo consigo una serie de consecuencias para Chile. Una de las más importantes fue la manera



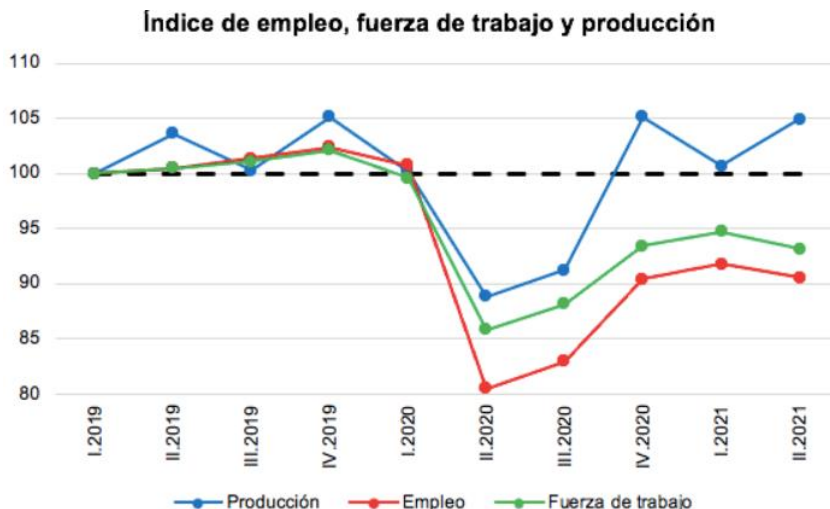
en que afectó a la empleabilidad.

Analizando desde atrás, antes de la pandemia, entre el año 2014 y 2019 el PIB nacional creció sólo un 0,3%. Por otro lado, en este mismo periodo según datos del CEPAL la pobreza regional aumentó de 27,8% a 30,5%, y la tasa de desocupación a nivel nacional pasó de 6,2% el año 2013 a 7,3% el año 2019.

En Chile hubo una fuerte desaceleración en el crecimiento de la producción, lo que implicó un escenario frágil para recibir el impacto de la pandemia. El empleo total de la economía creció un 2% por año aproximadamente entre el año 2014 y 2019, los principales sectores que entregaron estos empleos fueron el de hotelería y restaurantes (17% del crecimiento), el comercio (16% del crecimiento), la construcción (10% del crecimiento), y la enseñanza y salud (28%), de los cuales los primeros tres se vieron sumamente afectados con la llegada de la pandemia.

Con la llegada de ésta, casi 2 millones de personas quedaron sin empleo entre el último trimestre del año 2019 y el segundo trimestre del año 2020, y según datos del INE el 28% de los ocupados tuvieron una reducción en sus ingresos laborales el año 2020. Según la CASEN, la tasa de pobreza en Chile aumento de 8,6% el año 2017 a 10,8% en 2020. Por estas razones, algunos integrantes del Congreso iniciaron los proyectos de retiro de los Fondos de Pensión de los ciudadanos, esto además de los bonos que ya se han comentado. Si se hubiese considerado únicamente los ingresos laborales de la población, la tasa de pobreza nacional aumentaría de 10,8% a 40%, con lo cual 7,8 millones de personas en Chile estarían por debajo de la línea de pobreza.

Durante fines del año 2020 Chile logró obtener los niveles de producción previos a la pandemia, pero la empleabilidad se mantuvo bajo sus niveles previos a la pandemia, obteniendo un 7,2% en noviembre del año 2021 según datos de DatosMacro. Si se analiza el año 2022, según datos del banco central, se presenta que al mes de abril del presente año la tasa de desempleo es de 7,7%, manteniéndose sobre la tasa obtenida antes de la pandemia.



Fuente: Banco Central 2021

Finalmente, la caída de los ingresos provocó una caída en el consumo total de la economía, la cual bajó de representar un 64% de la demanda agregada del país, el año 2019, a un 59% el año 2021. Según datos del Banco Central, si se analiza el nivel de consumo total del país el cuarto trimestre del año 2021, versus el primer trimestre del año 2022, se puede ver reflejado una baja en el consumo total de un 12,6%, pero al mismo tiempo se ve una variación positiva respecto al mismo periodo del año 2021 de un 13% aproximadamente. En otras palabras, el consumo tuvo una baja en este nuevo periodo, sin embargo, al analizar de manera anual se ve un mejor comienzo que años anteriores.

- **Aumento trabajo informal:** Entre el año 2017 y 2019, el promedio de empleados informales en Chile fue de 29%. Al año 2021 el empleo informal creció un 17,4%, afectando considerablemente los mercados laborales. Según estudios del CEEM de la Universidad del Desarrollo en marzo 2022, la percepción del desempleo futuro cayó 6 puntos, esto significa que se espera una mayor parte de la población contratada formalmente en el futuro, lo que implicaría una necesidad menor de trabajar informalmente.
- **Modificación Impuesto a la Renta:** desde enero del año 2020, se decidió crear un régimen general cuya tasa de impuesto se consolida en 27% para todos los participantes, a excepción de quienes se adhieran al régimen Pro-Pyme, el cual es posible aplicar a empresas con ventas anuales inferiores a 75.000 UF. Este último régimen consideraba una tasa de 25% (la cual fue modificada al 10% con la pandemia), asegura a sus participantes el derecho a depreciación instantánea, y da la opción de considerar como



inversión para la misma empresa y rebajar de la base imponible hasta la mitad de esta, con un tope de 5.000 UF. Este régimen implica un gran aporte a las pymes en general.

- **Aumento en la inflación:** El año 2021 finalizó con una inflación del 7,2%, la cual ha sido la más alta en 14 años según el INE. El valor fue mucho más alto del 3% que se esperaba, que era lo que se obtuvo al año 2020. Este aumento en la inflación se debió a varias razones, entre ellas el aumento del valor de insumos a nivel mundial, y la entrega de mayor liquidez a los chilenos por medio de ayudas estatales y los retiros de fondos de pensiones. Según el Banco Central en el Informe de Política monetaria de Marzo, se estima un aumento en la inflación a corto plazo, esperando niveles cercanos a 10% para mediados del 2022. Se espera que entre el año 2022 y 2023 ocurran contracciones en el consumo privado y la inversión, y a finales del 2022 la inflación comenzaría a converger hacia la meta en un horizonte de 2 años (meta de 3% de inflación).
- **Repunte del comercio internacional:** El año 2020 tuvo considerables bajas respecto a importaciones y exportaciones chilenas debido a la pandemia. Sin embargo, el año 2021 esta situación se logró estabilizar. En lo que respecta a exportaciones, según datos de la Subsecretaría de Relaciones económicas internacionales se obtuvo operaciones por US \$94.705 millones, aumentando en un 29% los envíos del 2020 y obteniendo el récord de mayor valor en ventas al exterior de país. El aumento se vio reflejado en sus 3 principales categorías: Minerales (+41%), Agropecuarios (+6%) e Industriales (+16%). Para este crecimiento, los países con Tratados de Libre Comercio fueron clave, y fueron con quienes se realizaron más ventas. Por su parte, las importaciones obtuvieron operaciones por US \$91.843 millones, significando un crecimiento del 55% respecto al 2020. Las grandes categorías aumentaron considerablemente sus valores, los bienes de consumo aumentaron en un 70%, los bienes intermedios un 54%, y los bienes de capital un 40%. El 96,2% de las importaciones del periodo vinieron de países con los que Chile tiene tratados de libre comercio, principalmente China, Estados Unidos, Mercosur, la Unión Europea y la Alianza del Pacífico respectivamente. Según estudios del CEEN de la Universidad del Desarrollo en marzo 2022, la percepción de la situación económica futura del país subió 13,7 puntos, lo que debería aportar a la imagen del país para el comercio exterior futuro.
- **Mejora en la confianza de los consumidores:** En Agosto del año 2021, comenzaron a



demostrarse alzas consecutivas del índice de confianza de los consumidores, llegando a las 40,6 unidades (2,1 punto más que la medición realizada en junio del mismo año). Este crecimiento en la confianza de los consumidores se explica debido al aumento de la capacidad de compra de los consumidores respecto a meses anteriores (en parte por los distintos apoyos estatales), y por las probables expectativas económicas crecientes para los próximos periodos. En diciembre del año 2021 se alcanzó el mayor nivel de confianza en 3 años, llegando a 106,9 puntos (39,9 punto más que el obtenido en la misma fecha el año 2020). Este aumento considerable se obtuvo gracias a la fuerte mejora de la visión de la situación económica y el mercado laboral actual. Si se analiza por estrato socioeconómico, la mayoría mostraron avances de confianza en noviembre del 2021. El grupo E (de menores recursos) fue el mayor, aumentando de 78,2 puntos a 164,5 puntos. El grupo D también tuvo un incremento importante, subiendo de 16,4 puntos a 105,1. Por el contrario, el grupo ABC1 obtuvo el nivel de confianza más bajo, llegando a 89,9 puntos luego de caer 6,6 puntos en el mes. Según un estudio de CEEN Universidad del Desarrollo en marzo de este año, el índice de expectativas sobre lo que sucederá a futuro aumentó 9,6 puntos respecto a diciembre 2021, alcanzando 98,4 puntos, su nivel más alto desde el año 2018. El indicador sobre la percepción de la situación económica futura subió 13,7 puntos, y la percepción de los ingresos futuros aumento 15,6 puntos, pasando estos 2 últimos indicadores de pesimistas a moderadamente pesimistas.

- **Guerra Rusia y Ucrania:** La reciente invasión de Rusia a Ucrania a generado incertidumbre respecto a las finales consecuencias para el mundo. La principal razón de esta guerra se debe a que Rusia no aceptará el acercamiento se la OTAN y de la Unión Europea a la exrepública soviética, a la que Moscú considera parte de su identidad y de su espacio de influencia. El objetivo de Rusia con Ucrania es: Defender la soberanía de Donetsk y Lugansk como repúblicas independientes, mantener a la OTAN lejos al mantener a Ucrania en guerra, y el sueño de que, al someter a Ucrania, esta vuelva a ser parte de Rusia.

Económicamente hablando, este hecho a provocado volatilidad en los precios de distintos bienes importantes a nivel mundial, provocando un alza constante en la inflación a nivel global. Entre los bienes más afectados, el petróleo, el maíz y el trigo han sufrido fuertes alzas. En Chile, el Imacec de enero 2022 creció un 9% respecto al mismo mes el año 2021



según datos del Banco Central, la serie desestacionalizada cayó un 1% respecto al mes anterior, visualizando una desaceleración económica. Sin embargo, se han reflejado alzas en el precio del cobre, acercándose a sus máximos históricos de US\$ 4,8 la libra, lo que implica un punto a favor para el país.

- **Social:**

Los factores sociales se refieren a cómo son las personas de un respectivo lugar, cuáles son sus costumbres, hábitos, preferencias, etc., según la zona en la que residen.

- **Ingresos de la población chilena:** Según datos del INE, el ingreso laboral promedio mensual neto, el año 2020, fue de \$635.134. Si se evalúa por tramos, el 18,4% de las personas ocupadas obtenía ingresos entre \$300.000 y \$400.000, el 13,3% obtuvo ingresos entre \$400.000 y \$500.000, el 10,3% obtuvo ingresos entre \$200.000 y \$300.000, el 17,1% de la población ocupada obtuvo ingresos sobre \$1.000.000 y finalmente el 1,9% de los ocupados obtuvo ingresos sobre los \$3.000.000. Situando los ingresos a las regiones, Santiago obtuvo como Ingreso medio mensual de las personas ocupadas \$720.000 aproximadamente, y *la región de O'Higgins \$509.000 aproximadamente, ocupando esta última el quinto lugar con menor ingreso medio mensual el año 2020 según estadísticas del INE.* En este sentido, podría decirse que al menos en la sexta región no hay un alto nivel de ingresos promedio, lo que implica que en general la población probablemente optará por hacer gastos importantes de vez en cuando, y no de manera constante. Sin embargo, hay proyección en cuanto a un alza en los ingresos promedios del país, lo que podría implicar un aumento en el consumo.
- **Hábitos de Consumo:** Producto de la pandemia, los chilenos han experimentado una explosiva relación con el mundo digital, y con una actitud de compra impulsiva por los distintos apoyos que el Estado ha entregado. Según un estudio realizado por GfK/Chile 3D, el 58% de las personas consultadas se considera más abierto a comprar por internet que antes. Un 57% de las personas dice haber comprado a través de redes sociales como Instagram o Facebook. A su vez, el 76% de los emprendedores en pandemia declaran haber vendido sus productos a través de redes sociales.

Dentro de los nuevos hábitos de los consumidores, se visualiza un alza en la importancia que le dan los consumidores a la relación precio/calidad, donde el 64% de personas que le daban una mirada crítica a este factor el año 2019 aumentaron al 84% el año 2021.



En el mismo estudio, se ve reflejado que el 63% de las personas consultadas están dispuestas a gastar menos dinero que el año 2020, en otras palabras, siguen la tendencia de cotizar y comparar precios antes de comprar.

Por otra parte, se ha visualizado un aumento en la tendencia al “auto-regalo”. El 58% de los consumidores suele premiarse con compras. En cuanto a las preferencias, hoy en día la tecnología es el sector predominante en “auto-regalos” de los consumidores, sin embargo, el deporte outdoor no queda atrás dado que el público ha estado encerrado en cuarentena en un tiempo bastante prolongado y desea vivamente salir al aire libre y estar en contacto con la naturaleza.

- **Presencialidad Escolar:** Debido al impacto negativo que tuvieron las clases online debido a la pandemia, el Ministerio de Educación estableció la presencialidad como elemento fundamental desde el año 2021. Para esto, se tomaron medidas urgentes para reforzar la seguridad sanitaria de los colegios, como que los trabajadores de educación sean un grupo prioritario en la vacunación contra Covid-19, flexibilizar el uso de recursos de la subvención escolar preferencial, y recursos por más de 186.000 millones para infraestructura el año 2021. Gracias a estas medidas (y a la disminución de las cuarentenas y los avances en la vacunación), al cierre del año escolar el 99% de los recintos escolares tuvieron clases presenciales. Gracias a estas medidas, se ha logrado recuperar aprendizajes y procesos de sociabilidad y desarrollo emocional importantes para la formación de los alumnos. El sólo hecho de volver a participar con otras personas despierta el ánimo de todas ellas de seguir gozando de la interacción con otras personas en actividades en general, incluidas las deportivas y al aire libre.

- **Características distribución población chilena:** Según datos del sitio web Datos Macro el año 2020, en Chile había aproximadamente 19.458.000 personas, donde la proporción entre hombres y mujeres a nivel nacional es equitativa, siendo levemente superior el número de mujeres (un 50,69% de la población). La mayor parte de la población chilena se encuentra entre los 15 y los 64 años, siendo un 68,6% de la población (foco del interés de la pyme), mientras que la población entre 0 y 14 años representa un 19,2% y los mayores de 64 años un 12,2% de la población.

- **Tecnológico:**

Cada día, la tecnología se adentra más al día a día de clientes y organizaciones. Por esta razón, las



organizaciones deben adecuarse a los distintos cambios tecnológicos que ocurren en el mundo, y para esto es importante conocer cuáles son las tendencias actuales y en qué aspectos se podría tomar oportunidades para las distintas empresas.

- **Tendencia a la transformación digital:** El año 2021 se realizó la cuarta versión del índice de transformación digital (ITD) 2021, el que obtuvo como resultado 52 puntos en una escala de 0 a 100, lo que posiciona a las organizaciones en el nivel “intermedio digital”, al igual que el año 2020. Entre los datos más importantes obtenidos en este estudio, se encuentra la adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales, siendo el e-commerce la herramienta con mejor desempeño con un alza de 16 puntos respecto de su análisis anterior, pasando de 39% a 55%. El avance por tipo de empresa para alcanzar este aumento se ve reflejado en que las microempresas avanzaron 17 puestos con un ITD de 57 puntos, las pymes avanzaron 14 puestos alcanzando un ITD de 52 puntos, y la gran empresa subió 6 puestos con un ITD de 58 puntos. Se reveló que son las empresas de menor tamaño quienes decidieron hacer del e-commerce un factor importante de sus estrategias de negocio, ya que las vuelve más competitivas, resilientes y sostenibles a largo plazo, según el vicepresidente ejecutivo de Corfo, Pablo Terrazas. Pese a que los niveles de adopción de nuevas tecnologías tuvieron resultados mejores que el año 2020, se vio un estancamiento en las dimensiones vinculadas a la cultura organizacional, por ejemplo, una vez se estabilizó un poco la pandemia y la gente volvió a la “normalidad” de trabajo, no se visualizó un aumento en la flexibilidad o agilidad de los equipos.
La dimensión de digitalización de procesos avanzó 7 puestos, principalmente gracias a microempresas y pymes que se adaptaron a las nuevas formas de trabajo entregadas por la pandemia.
Finalmente, la dimensión de liderazgo hacia lo digital aumentó 3 puntos, alcanzando 47 puntos, lo que ha sido su avance más alto en la historia de la medición. Esto significa que los líderes de las empresas lograron involucrar a toda la organización en el proceso de transformación.
- **Cambios en Internet:** Internet es una herramienta vital para cualquier empresa hoy en día, y esta actualiza sus beneficios año a año. El año 2019 llegó el 5G, el cual al ser considerablemente más rápido que el 4G, facilita notoriamente el uso de plataformas

online, de comunicación, o de streaming. Este año también se potencia de manera explosiva el llamado “influencer” de redes sociales. Las campañas de marketing cobran mayor importancia con influencers participando en ellas, los cuales tienen como objetivo el aumento del tráfico orgánico y el branding de marca. En pandemia, estos personajes cobraron un rol fundamental, dado el aumento de uso de internet debido a las distintas medidas sanitarias y, por lo tanto, el aumento de visualizaciones web.

Al año 2021, los dispositivos móviles superan a la población total, 132,1%. El total de personas conectadas a internet el año 2021 versus el año 2020 representa un aumento del 6,7% (equivalente a un aumento aproximado de un millón de usuarios), ósea, un millón de nuevos usuarios. A continuación, se pueden observar las variaciones en los distintos indicadores clave de crecimiento digital:



Fuente: Sitio Web “Branch” 2021

Según un estudio de PageGroup, Chile se posicionó el año 2021 como el segundo país con mayor crecimiento digital en Latinoamérica con un 71%.

En la preferencia por redes sociales, Facebook lideró el 2021 con 13 millones de usuarios alcanzados a través de anuncios publicitarios, lo que significa el 81,3% de la población activa en redes sociales mayores a 13 años. Instagram alcanza a 9,7 millones de cuentas en Chile a través de anuncios publicitarios, que implica 200 mil nuevos usuarios. En twitter, 2,25 millones de personas son alcanzadas por las campañas publicitarias, lo que sería el 14,1% de los usuarios de redes sociales. Twitter al año 2021 reflejó una



disminución en sus usuarios del 2,2%.

En YouTube, PageGroup realizó un análisis de las búsquedas más populares de los usuarios, donde se ve reflejado que en general los chilenos utilizan YouTube principalmente para buscar música, películas y vídeos de videojuegos.

Entre otros datos, se ve reflejado que, en redes sociales, la mayoría de la audiencia alcanzada en Chile se encuentra en el rango etario entre 25 y 34 años, seguidos por las personas entre 33 y 44 años, y en tercer lugar las personas entre 18 y 24 años.

En lo que es gasto de las distintas industrias vía e-commerce, la mayoría de las industrias tuvo un aumento en la inversión, a excepción de la industria de viajes y alojamiento que bajó un 54,3% respecto al año 2020. La industria que involucra a los hobbies presentó un total de 1,50 mil millones de USD en inversión en e-commerce, lo que implicó un aumento de 29,2% respecto al año 2020.

En conclusión, al año 2021 los anuncios publicitarios son alcanzados mayoritariamente por usuarios entre 25 y 34 años, y la mayoría de la audiencia (13 millones de usuarios aproximadamente) de redes sociales prefiere Facebook para estas visualizaciones.

- **Reemplazo de efectivo por tarjetas o medios digitales:** A finales del año 2020 por primera vez el pago con tarjetas superó al pago con efectivo en el país. Esto se debe en gran parte debido a la pandemia, ya que el pago con tarjetas era más sencillo y seguro para la prevención del virus. Hoy, una gran cantidad de monedas de la economía no se están utilizando, lo que provoca un problema para gran parte de las instituciones que necesitan efectivo para su vida diaria. Con la pandemia, en Chile se estableció la obligación del chip en las tarjetas, y la incorporación de la tecnología QR para realizar pagos de manera rápida y segura. A nivel mundial, también está tomando significativo peso la incorporación de las monedas digitales a la economía, como el bitcoin, que es un tipo de criptomoneda que funciona como medio de intercambio, cuyo precio varía constantemente y obtuvo significativas alzas entre el año 2020 y 2021. Hoy a tenido bajas en su valor, sin embargo, se especula que a futuro las criptomonedas serán el tipo de pago dominante.

- **Ecológico o Medioambiental:**

Estos factores corresponden a situaciones medioambientales que está viviendo el entorno hoy en día y que podrían afectar a la organización.



- **Cambio climático en Chile:** Los últimos años, e incrementándose año a año, se ha visto un déficit hídrico y sequía importante a nivel nacional. Según estudios de Sudastral Consulting SpA, el 76% de la superficie chilena está afectada por sequía, desertificación y suelo degradado, la totalidad de los glaciares están desapareciendo poco a poco debido a las altas temperaturas. Según un balance hídrico de la DGA, entre el 13 y el 37% de los caudales de agua superficial de las cuencas de Aconcagua, Maipo, Rapel, Mataquito y Maule han disminuido en los últimos 30 años, y además se espera según este estudio que entre el año 2030 y 2060 la temperatura aumente entre 1 y 2,5°, y las precipitaciones sufran una reducción de hasta el 50%. Esta situación con el tiempo se verá reflejada en un aumento cada vez mayor del valor del agua, y en la pérdida de espacios naturales y zonas verdes para las distintas regiones. Se espera que en la nueva Constitución se tomen medidas importantes respecto a este tema.
- **Alta concentración de contaminación por material particulado:** El material particulado fino (MP 2,5) son partículas pequeñas que al inhalarse penetran en la sangre y en los pulmones, provocando graves problemas respiratorios y cardiovasculares. Es uno de los contaminantes más peligrosos para la salud. La OMS declara como recomendación una concentración media anual de 5mg/m³ de este material, y una concentración diaria de 15mg/m³. Chile es uno de los países con mayor concentración de este material anual. Según el World Air Quality Report, de las 10 ciudades más contaminadas de Sudamérica, 9 se encuentran en Chile. Las regiones del centro-sur de Chile (que suelen trabajar con leña y transporte que son las principales fuentes del material) muchas veces tienen concentraciones promedio anuales y niveles diarios mayores que 200 mg/m³. Esto ha provocado numerosas muertes en la población. Al año 2018, sólo por exposición a MP 2,5, se registraron 5.500 muertes (casi un tercio de las muertes provocadas por COVID 19 el año 2020). Esto demuestra que hay un déficit importante en la calidad de aire del país, lo que afecta la salud de los ciudadanos y complica diversas actividades a nivel nacional en ciertas temporadas, como por ejemplo al deporte.
- **Ley de Reciclaje en Chile:** El año 2021, se definió el decreto que establece metas de recolección, valorización y otras obligaciones asociadas a envases y embalajes no reutilizables, el cual obliga a las empresas productoras a hacerse cargo de sus desechos y crear sistemas de gestión para recolectar y revalorizar materiales de envases y embalajes



asociados a los que comercializan, de manera de evitar la generación de residuos. En el fondo, las empresas venden sus productos, la gente los consume y son las empresas que vendieron quienes deben hacer programas para buscar y reciclar los desechos de los productos que vendieron. Se estima que más de 14.500 empresas serán afectas a esta ley, se exceptúan microempresas y productores que generen menos de 300 kilogramos de envases al año.

- **Legal:**

Actualmente no se ha generado un número importante de modificaciones legales, sin embargo, el año 2022, con el cambio de Gobierno y la probable nueva Constitución, es posible que se generen nuevas leyes y modificaciones a las anteriores. Una de las leyes destacadas del último periodo, pero que aún genera ruido, es:

- **Ley de Migraciones:** El año 2021 se promulgó la nueva ley de Migración y Extranjería, la que establece los deberes y obligaciones de los migrantes que arriben en Chile de manera de permitir una migración segura, regular y responsable. Esta ley tiene como objetivo controlar el fenómeno migratorio sucedido los últimos años, que trajo a casi 1.500.000 extranjeros a Chile el año 2019. Sin embargo, la ley actualmente regula que los inmigrantes no tengan cargos importantes en su país de origen y que tengan razones válidas para ingresar al país, sin embargo, no se ha establecido un límite para el ingreso de extranjeros, por lo que pese a que disminuyó la cantidad de extranjeros que ingresa al país anualmente, cada vez siguen siendo más en el territorio chileno.

En resumen:

Político	▪ Cambio de Gobierno Gabriel Boric y su gabinete. (AMENAZA) ▪ Cambios resultantes de la Convención Constitucional. (AMENAZA) ▪ Continuidad IFE Laboral. (OPORTUNIDAD) ▪ Efectos Migratorios. (AMENAZA)
Económico	▪ Aumento tasa de desempleo y pobreza. (AMENAZA)



	▪ Aumento trabajo informal. (AMENAZA) ▪ Modificación Impuesto a la Renta. (OPORTUNIDAD) ▪ Aumento en la Inflación. (AMENAZA) ▪ Repunte del Comercio Internacional. (OPORTUNIDAD) ▪ Mejoras en la confianza de consumidores. (OPORTUNIDAD) ▪ Inflación por Guerra Rusia – Ucrania. (AMENAZA)
Social	▪ Variación en ingresos promedio de población chilena por región. (OPORTUNIDAD) ▪ Cambios en hábitos de consumo. (OPORTUNIDAD) ▪ Foco a presencialidad escolar. (OPORTUNIDAD) ▪ Características de la población chilena a considerar. (OPORTUNIDAD)
Tecnológico	▪ Tendencia a transformación digital. (OPORTUNIDAD) ▪ Cambios en internet. (OPORTUNIDAD) ▪ Reemplazo de efectivo por medios digitales. (AMENAZA)
Ecológico o Ambiental	▪ Cambio climático preocupante y mayor interés en el público juvenil. (AMENAZA) ▪ Alta concentración de contaminación. (AMENAZA)



	▪ Ley de reciclaje. (OPORTUNIDAD)
Legal	▪ Ley de migraciones. (AMENAZA)

9. Microentorno

El microentorno tiene relación con aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto en ella al momento de servir su producto o servicio a los clientes. Se requiere de muchos pasos para hacer la entrega final al cliente, y por esto es importante analizar la relación con los distintos agentes de la industria que son importantes en el proceso. A continuación, se utilizará el método de las 6 fuerzas de Porter para evaluar cuál es la situación actual de la industria del MTB en cuanto a las 6 fuerzas importantes de esta, con el fin de identificar posibles oportunidades y/o amenazas de la industria.

Amenaza de Nuevos Entrantes: Aquí se define que tan complejo es que ingresen nuevos participantes al mercado, cuáles son las barreras de entrada para que estos ingresen. En el mercado del Mountain Bike, se podría definir como barreras de entrada:

- **Inversión Inicial Moderada:** Se requiere de capital para poder comenzar con un taller y tienda de MTB, el cual es utilizado para la compra de herramientas, de productos para vitrina y para la obtención del espacio físico. Sin embargo, es posible ingresar al mercado sin un nivel de capital tan alto, ya que existen marcas con las que se puede trabajar a concesión, con pagos a 30 o 60 días, o simplemente se puede comenzar con sólo taller, lo que abarata costos iniciales.
- **Fidelidad de Proveedores:** Existen proveedores de marcas importantes en el rubro que tienen lazos importantes con ciertas tiendas de ciclismo, ya sea porque estas son grandes y suelen hacer compras importantes, o por antigüedad. En estos casos, suele suceder que una vez que llegan los contenedores de productos, un gran porcentaje de estos se dirige a estas tiendas de conveniencia generando una concentración de activos en el mercado, quedando sólo un pequeño porcentaje de productos en venta para las demás empresas que las requieran. Por lo general, obtener productos de estos proveedores siendo una empresa nueva es muy complejo, a menos que se trate de un exponente conocido en el rubro y que, por lo tanto, tenga una ventaja de confianza con los dueños, lo cual pasó con varias de las empresas más conocidas.
- **Prestigio de marcas:** Se requiere un gran nivel de inversión tanto en productos como en



publicidad para poder hacer frente a las tiendas importantes establecidas a nivel nacional, ya que existe un grupo de empresas que están altamente posicionadas en el mercado, las cuales se llevan la mayor parte de la atención de los demandantes.

Poder de Negociación de los Proveedores: Se evalúa cuál es el poder que tienen los proveedores de la industria al momento de hacer negociaciones. En la industria estudiada se pueden visualizar los siguientes factores importantes:

- **Potencia de marcas:** En la industria del MTB, hay ciertas marcas que tienen un peso mayor respecto a las demás en cuanto a preferencia de los consumidores, las cuales a su vez están representadas, por lo general, por sólo una empresa. En este sentido, los proveedores que distribuyen estas marcas fuertes tienen un alto poder de negociación, ya que sólo ellos las distribuyen y tienen una alta demanda entre los minoristas a nivel nacional.
- **Existencia de pocos proveedores:** En general en la industria del MTB hay pocos proveedores en comparación con las tiendas minoristas existentes, por lo que sucede que todas las tiendas del país hacen sus compras a los mismos proveedores.
- **Concentración de proveedores:** Otro factor importante de mencionar es que los proveedores chilenos se concentran principalmente en Santiago, razón por la cual las tiendas minoristas de la capital obtienen una ventaja competitiva.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos: Se evaluará que tan importante es la probabilidad de que exista productos o servicios que puedan reemplazar a los entregados en las tiendas y talleres de MTB. Se pueden mencionar los siguientes factores:

- **Talleres de Bicicletas de otros estilos:** Si se observan los talleres relacionados con la bicicleta existentes, además de los talleres especializados en MTB existen talleres especializados en ciclismo de Ruta, o talleres de ciclismo urbano. Estos talleres, pese a que no pueden reemplazar a los talleres de MTB en lo que es la especialización de la modalidad, pueden servir a los clientes de MTB en casos generales de las bicicletas, como por ejemplo ajustes generales, lavados, o cualquier servicio que se encuentre en común entre todas las modalidades y que no sea de alta complejidad técnica.
- **Tiendas de motociclismo:** En lo que respecta a productos de seguridad, como



protecciones o indumentaria, el motociclismo de enduro o Cross tiene una alta similitud con el mountainbike, ya que en ambos casos de ocupan vestimentas similares. Pese a que los productos presentan leves variaciones (ya que en general los productos de moto tienen menos ventilación y son de mayor peso), estos productos sirven para practicar mountainbike de manera segura y en muchos casos se puede ver a consumidores con este tipo de productos.

- Tiendas de Bicicletas de otros estilos: Con las tiendas ocurre una situación similar a lo que ocurre con los talleres de otras modalidades de ciclismo. En estas tiendas los consumidores no podrán encontrar productos especializados en mountainbike (como serían productos de transmisión, suspensiones, etc.), pero pueden encontrar productos que de todos modos les podrían servir a modo básico o en casos de urgencia, como podrían ser puños, cadenas, cámaras, lubricantes o productos de limpieza, indumentaria y protecciones, etc.

Poder de Negociación de los clientes: Es el poder que tienen los clientes al momento de realizar negociaciones. En este caso, se pueden evaluar los siguientes puntos:

- Alto número de clientes en la industria: Actualmente, con los grandes avances que ha tenido la popularidad del Mountain Bike en general, el número de clientes disponibles se encuentra en constante crecimiento, razón por la cual no es difícil encontrar nuevos clientes.
- Alto número de empresas similares: Pese a que hay muchos clientes en la industria, también hay muchas empresas competidoras. En general la mayoría de las empresas presentan precios similares en los productos y servicios, por lo que negociación en precios no es algo común. Sin embargo, frente a un mal servicio de taller o una mala atención por parte de los vendedores, los clientes pueden cambiar fácilmente de preferencia de empresa.
- Concentración de tiendas y talleres: Al igual que los proveedores, las tiendas y talleres de MTB tienen una alta concentración en Santiago, sin embargo, en regiones no se presenta el mismo escenario. En tiendas es más fácil para los consumidores buscar otras opciones, ya que en general todas las tiendas tienen los mismos productos, o simplemente pueden comprar por internet y pedir envío a región, sin embargo, en lo que es talleres deben adecuarse a lo que hay en su región, y en general encontrar talleres de calidad que



cumplan con sus expectativas no es una tarea tan sencilla, razón por la cual pierden poder de negociación en este caso.

Competidores de la Industria: Es la fuerza de los competidores que se encuentran actualmente en la industria. En el caso del MTB, se pueden distinguir los siguientes factores:

- Gran número de competidores: Se presenta un alto número de competidores a nivel nacional y regional, lo cual implica un problema para lograr una alta rentabilidad en general.
- Nivel de diferenciación: En lo que es tiendas, las tiendas que tienen un alto nivel de stock son las que tienen una alta ventaja competitiva. En este caso, las tiendas ubicadas en Santiago como TrailSports o Monzoko Bikes tienen altas ventajas, sin embargo, si se va a nivel regional, no se encuentran tiendas tan grandes como estas, por lo que, pese a que la diferenciación de este tipo existe, no es tan fuerte. En lo que es talleres, la diferenciación se basa en la calidad de los servicios. Si se evalúa un todo, tiendas y talleres como uno, y damos foco a la sexta región, el nivel de diferenciación en la industria es alto, ya que, dado que en productos las empresas son similares, lo que importa a los clientes es la calidad de servicios y atención, por lo que aquí se pueden generar ventajas competitivas.

Complementos: En este punto se evalúa la existencia de productos o servicios que, su mera existencia, complementa a la industria y potencia las ventas de las empresas. En este caso, existen como complementos:

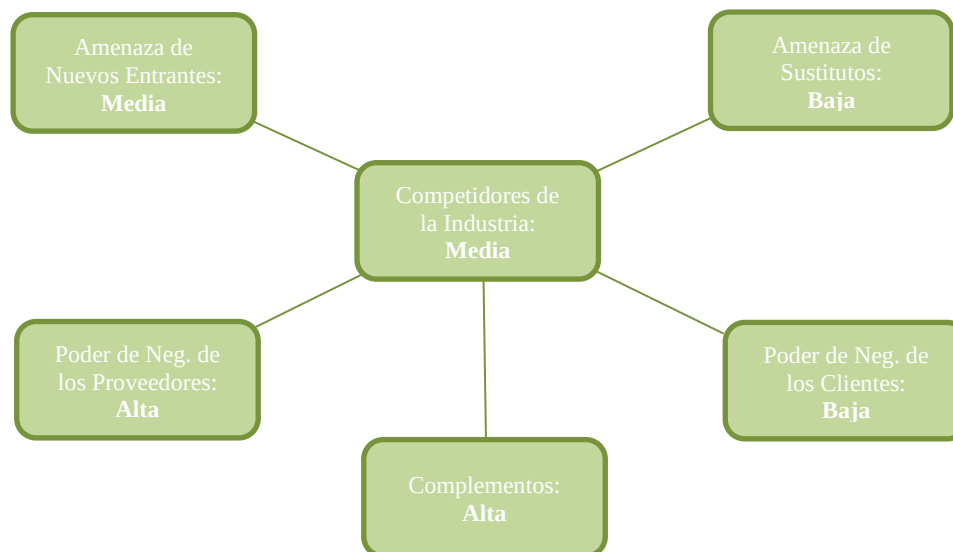
- Competencias de MTB: Las competencias son escenarios altamente exigentes para aquellos usuarios que desean superar sus límites. Al estar inmerso en estos escenarios exigentes, se debe considerar una actualización constante de productos que suelen verse afectados rápidamente con un uso tan drástico, como lo son los neumáticos, pastillas de frenos, etc. A su vez, las bicicletas deben estar en constante mantención para no deteriorar los componentes más caros como lo son las suspensiones, frenos, etc. Por esta razón, todos los competidores suelen llevar sus bicicletas a tiendas y talleres de manera constante y gastar altas cantidades de dinero en su carrera como deportistas.
- Escuelas de MTB: Las escuelas de MTB se dedican básicamente a la creación de nuevos ciclistas, y por lo tanto, a la creación de nuevos clientes. El hecho de que exista una escuela en la zona implicará que sus alumnos necesiten productos y servicios constantes



para su desarrollo en el rubro. Las alianzas con estas escuelas pueden significar importantes beneficios para las empresas relacionadas al rubro.

- Apertura de Parques de Ciclismo (Bike Parks): Los Bike Parks son los destinos de mayor atención, por lo general, para aquellos que practican Mountain Bike, ya que se consideran parques creados de manera perfecta para que el usuario obtenga la mejor experiencia y satisfacción al andar en bicicleta. La creación de alguno de estos parques en una zona específica implicará que un mayor público se acerque a esta zona específica con su bicicleta, lo que significará que podrían llegar nuevos clientes a las tiendas o talleres que se ubiquen en esta zona.

Si se analiza cada una de las fuerzas de Porter y sus distintas situaciones, es posible llegar a una conclusión en cuanto a que tan fuerte es cada una de ellas, y por lo tanto saber que tan rentable y que tan difícil de manejar es la industria. A continuación, se puede visualizar un esquema que indica el resultado del análisis anterior, basándonos en la industria para la sexta región:



En resumen, quizás la industria no es la más rentable, sin embargo, tampoco es una mala opción si se tienen buenas herramientas para participar de ella.

10. Análisis Interno

El análisis interno busca entender cómo es la empresa estudiada desde adentro, busca identificar cuáles son las fortalezas y las debilidades que esta tiene en el mundo en el que existe, cuáles son sus recursos y capacidades y que tan valiosos son a los ojos de los clientes. Para poder identificar estos aspectos, se utilizan dos herramientas importantes: El análisis VRIO y la Cadena de Valor de Porter.

10.1. VRIO

El análisis VRIO permite identificar cuáles son los recursos y capacidades que posee la empresa, y a su vez busca evaluar si la empresa es capaz de generar ventajas competitivas a través de ellos, definiendo si estos son valiosos, raros, inimitables y/o organizados y en qué grado. Para poder evaluar que genera a la empresa cada recurso o capacidad de la empresa, se utilizará como base la siguiente referencia:

	V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organizado	
-					Desventaja competitiva
					Paridad competitiva
					Ventaja Competitiva temporal
					Ventaja competitiva sin explotar
+					Ventaja Competitiva sostenible

 No posee la característica
 Posee la característica

Al analizar la Tienda K-Store desde dentro, se puede notar que los recursos y capacidades más importantes que tiene son:

- Colaboradores fuertemente relacionados con el mundo del MTB: Tanto el personal que trabaja en la tienda como el equipo de carreras asociado tienen una buena reputación en el mundo general del MTB, generan actividades, están siempre presentes en los eventos, y dan publicidad constante de la marca. K-Store siempre demuestra preocupación por sus colaboradores, prioriza su bienestar y está dispuesto a apoyar siempre que estos necesiten ayuda en su vida deportiva.
- Taller de alta calidad: Además de poseer todas las herramientas y equipo necesarios para



realizar mantenciones y reparaciones de calidad, el mecánico encargado del taller tiene amplios conocimientos del área, está altamente capacitado, es una persona ética y con valores, y genera confianza en los clientes. El taller de K-Store tiene como centro la calidad, por lo que este punto es prioridad en los trabajos realizados y se ocupa de entregar capacitaciones y apoyo a sus mecánicos para que estos obtengan resultados mejor de lo esperado en el taller (coordinación con mecánicos expertos para solución de problemas difíciles, dudas en las mecánicas, capacitaciones específicas, etc.).

- Atención personalizada a los clientes: Una de las características más llamativas de K-Store, es que a cada cliente se le coloca completa atención, escuchando sus problemas en la bicicleta, aconsejando, siempre buscando lo mejor para el cliente en lo que respecta a productos y servicios.
- Reconocimiento de marca: K-Store es una marca conocida en el rubro del MTB, el dueño, Cristóbal Obrecht, es conocido normalmente por el apodo “Castor”, razón por la cual le puso el nombre K-Store a la tienda. Por esta razón, la mayoría del público que conoce a Cristóbal por las competencias o el MTB en general, por consecuencia conoce a K-Store. Por otra parte, la marca refleja valores importantes, como lo son la honestidad, la ética, el compañerismo, la responsabilidad, el compromiso, el respeto, la humildad, la voluntad, y la solidaridad, los cuales se ven reflejadas al momento de vivir una experiencia de compra o de servicio en la tienda, o al interactuar con el personal.
- Ubicación cerca de la montaña: La tienda K-Store está ubicada en el cruce del guindal, Machalí. Esta ubicación es, literalmente, al inicio de la subida a los cerros.
- Buena relación con proveedores: Cristóbal lleva años participando en el mundo del ciclismo de montaña, razón por la cual conoce a gran parte de la comunidad, especialmente a quienes trabajan en el área, ya que gran parte de los dueños de tiendas o participantes importantes del mercado también son exponentes de ciclismo, fueron compañeros de competencias, y/o tienen cierto tiempo en el rubro. Por esta razón K-Store está bien relacionada con las grandes tiendas de ciclismo. Por otra parte, en tienda K-Store siempre están preocupados de cumplir a los proveedores, y responder mejor de lo que se espera.

Estos son los recursos y capacidades más importantes de K-Store hoy en día, los cuáles serán analizados a través de un análisis VRIO de manera de obtener qué genera cada uno de ellos a la empresa:

Recurso	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Resultado
Colaboradores relacionados con MTB					Paridad Competitiva
Taller Alta Calidad					Ventaja Competitiva Temporal
Atención Personalizada					Ventaja Competitiva Temporal
Reconocimiento de marca					Ventaja Competitiva Sustentable
Ubicación Montaña					Paridad Competitiva
Buena Relación Proveedores					Ventaja Competitiva Temporal

10.2. Cadena de Valor de Porter

Utilizando la cadena de valor de Porter, se buscarán relaciones que aporten valor al cliente en base a las actividades de la empresa, con el fin de visualizar posibles ventajas competitivas. A continuación, se puede encontrar el esquema de la cadena de Valor de Porter, en la cual se visualizan las actividades primarias de la empresa (las actividades más importantes que generan valor) y las actividades de soporte (aquellas que potencian a las actividades primarias, pero no generan valor por si solas):



Infraestructura de la empresa: Inversión inicial de \$5.000.000 en productos, insumos herramientas y container para taller, inversión de \$8.000.000 en infraestructura de la tienda (terrazza y sala de ventas), Planificación por medio de gerente general mes a mes.

Dirección de Recursos Humanos: Entrenamiento y capacitaciones de mecánica constantes, búsqueda y contratación poco frecuente de personal, flexibilidad y poca planificación en anticipos de sueldos.

Tecnología: Sistema de Ventas e Inventario, Actualización de herramientas y equipos de taller según las necesidades del mercado, Benchmarking entre empresas similares.

Compras y aprovisionamiento: Equipos y Herramientas de taller, Compra de productos de tienda, Compra de insumos de taller, Equipo de oficina.

Logística	Operaciones:	Logística Externa:	Marketing y	Servicios
Interna o de entrada:			Ventas:	Post Ventas:
* Abastecimiento de productos e insumos.	* Reparaciones y Mantenciones de bicicletas.	* Almacenamiento de productos en tienda.	* Publicidad en redes sociales básica.	* Instalación de productos en taller.
* Control de Inventarios y equipos.	* Venta Online y/o en tienda.	* Procesamiento de pedidos.	* Promociones de productos y/o servicios bajo necesidad.	* Servicio de garantías de taller.
* Recepción de bicicletas taller y/o pedidos.	* Asesoría personalizada al cliente en su compras y mantenciones.	* Planificación de envíos.	* Canales de venta alternativos (carreras, escuela, etc.)	* Seguimiento de servicios realizados.
* Registro de Clientes.	* Gestión de pedidos específicos a medida del cliente.	* Almacenamiento de bicicletas terminadas.	* Merchandising.	* Presencia de contenido de clientes en redes sociales
		* Informes de ventas.	* Equipo de carreras activo.	
		* Inventario Final.		
		* Reportes técnicos.		

Margen

Margen



Al analizar la cadena de valor de la empresa, hay varios aspectos o patrones que se repiten en la competencia, sin embargo, es un punto importante para destacar la atención completa que se le entrega al cliente, tanto al captarlo como luego de su experiencia. La asesoría y atención personalizada y bajo un concepto de confianza que entregan los colaboradores de la empresa a sus clientes implican una experiencia totalmente diferente a la que tendrían en la competencia promedio, los clientes se sienten parte de la empresa y tienen el espacio y la oportunidad de aclarar cualquier tema que deseen tratar, ya sea dudas de productos o servicios como dudas o anécdotas de la vida cotidiana en el deporte, considerando que los colaboradores también pertenecen al mundo del ciclismo. Además, es importante destacar que en K-Store se esfuerzan por satisfacer la necesidad del cliente en su totalidad, por lo que además de asegurarse de entender los problemas y asesorar en la solución, están dispuestos a realizar pedidos específicos a distintos proveedores y traérselos al cliente si este lo necesita, en otras palabras, se encargan de solucionar los problemas en su totalidad tengan o no tengan las cosas a una disposición cercana.

Finalmente, una vez terminados los servicios o ventas, la empresa está atenta a sus clientes y si estos requieren de algún apoyo o garantía luego del trabajo realizado, de manera de asegurar haber realizado la solución en su exactitud.

Si se analiza lo que sería el margen de mejora de las actividades que ya se tienen, podemos destacar que una inyección de inversión en productos favorecería notablemente el flujo de ventas del negocio, hoy en día las diferencias de inventario de un periodo a otro no son notables, y se debe principalmente a la falta de variedad y stocks de productos importantes. No así en el taller, donde el flujo de bicicletas se mantiene constante y creciente en el año debido a la impecable atención y calidad de servicio, la cual es considerada de las mejores del sector.

En lo que respecta a los recursos humanos, es importante contar con un método de pagos claro y estricto, de manera de mantener el orden de la empresa y facilitar la planificación futura al contar con cuentas claras.

Otro aspecto en el margen de mejora a realizar podría ser aumentar las capacitaciones y entrenamientos relacionados a la venta, área que no se ha potenciado correctamente y que puede ayudar considerablemente a mejorar las ventas en general o el marketing y publicidad del negocio.

En lo que es la infraestructura, es posible mejorar la administración general y financiera, considerando ampliar los horizontes y estrategias al mediano y largo plazo, y no sólo fijar metas a corto plazo que es lo que en general se realiza en K-Store.



En lo que es tecnología y para apoyar las ventas, un sitio web podría considerarse un gran atractivo en un mundo cada vez más digitalizado, especialmente considerando que la gran mayoría prefiere realizar sus compras desde la comodidad de su teléfono o computador.

Finalmente, sería útil hacer uso de los distintos reportes generados por el sistema con más frecuencia y de manera más profunda, con el fin de proyectar situaciones futuras, posibles ventas importantes, y presupuestos anuales, y así provocar una planificación más completa y a mediano – largo plazo.

11. Análisis FODA

A estas alturas, ya fueron realizados los análisis PESTEL, 6 Fuerzas de Porter, VRIO y Cadena de Porter, teniendo como resultado todo lo necesario del exterior e interior de la empresa para tener claridad de cuáles son las oportunidad y amenazas que se le pueden presentar a la empresa, y cuáles son las fortalezas y debilidades que esta tiene para enfrentar los desafíos a su alrededor. La matriz FODA busca mostrar de manera ordenada y sencilla a la vista los resultados de los análisis anteriores, de manera de poder anticipar lo que pueda ocurrir a la empresa en el futuro y aprovechar al máximo sus cualidades.

A continuación, se pueden visualizar los resultados del análisis FODA:



Análisis FODA:

	Positivos	Negativos
Factores Internos	Fortalezas: * Atención personalizada * Compromiso con la solución de problemas de los clientes en su totalidad. * Fuertes valores y confianza por parte de los colaboradores. * Colaboradores participes del mundo del ciclismo. * Alta calidad en servicios. * Marca reconocida * Ubicación estratégica * Buena relación con socios clave. * Canales de Venta alternativos.	Debilidades: * Baja inversión en productos * Poca variedad y alternativas de productos. * Poca planificación general y falta de identidad de la empresa. * Desorden financiero * Falta de capacitaciones y dedicación a ventas y marketing. * Bajo nivel de transformación digital. * Mal uso de información recolectada
Factores Externos	Oportunidades: * Modificación de impuesto a la renta a beneficio de las pymes. * Repunte del comercio internacional (abastecimiento de proveedores) * Mejoras en la confianza de los consumidores. * Variación optimista de ingresos promedio en regiones. * Cambios en hábitos de consumo con foco a internet. * Tendencia a transformación digital * Pocos sustitutos de productos y servicios del mercado. * Actividades complementarias existentes potentes.	Amenazas: * Cambio a un gobierno que provoca incertidumbre. * Fin IFE empresas. * Aumento tasa de desempleo y pobreza. * Aumento en la inflación. * Reemplazo de efectivo a medios digitales que puede acomplejar la caja chica de la empresa. * Cambio climático y nivel de contaminación preocupante que puede afectar la vida deportiva a largo plazo. * Ley de migraciones que amenaza con un aumento en la delincuencia. * Alto poder de negociación de proveedores importantes * Competidores fuertemente establecidos y fidelizados con proveedores. * Amenaza de nuevos competidores potenciales.



12. Modelo de Negocios

El modelo de negocios describe las bases de una empresa para crear y entregar valor a los clientes. Entendiendo que es lo que la empresa quiere entregar, es posible visualizar maneras de realizarlo, o establecer qué es lo necesario para lograr dicha meta. Para este caso particular, se utilizará el modelo CANVAS, el cual describirá a través de distintas categorías necesarias en una empresa, cuál es el modelo de negocio que se lleva a cabo en K-Store, ya sea que tipo de empresa es, a quién va dirigida, cómo funciona, etc.

12.1. Modelo CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
Proveedores: * Mayorista MKR * SportVibes * Solden * Fly Racing * Andes Industrial * Tienda Oxford * Specialized * Commencal * Importadora Sumps	* Clases MTB en Escuela K-Store * Participación en competencias * Asesoría personalizada en Tienda y Taller * Salidas Grupales	Entregar lo necesario para una experiencia de MTB completa y adecuada.	Asistencia Personal Dedicada en tienda, taller y redes sociales, y trabajo en Comunidades (carreras, grupos en redes sociales, escuela, actividades especiales)	Se considera el tipo de cliente segmentado, donde el cliente promedio es de clase media alta y los productos o servicios son enfocados a la competición deportiva en MTB Enduro y descenso.
Alianzas Estratégicas: * Energética Shot and Go * Campeonato	Recursos Clave * Mecánico especializado en MTB. * Altos estándares en		Canales * Redes Sociales * Página Web * Tienda física * Stand en eventos	



Nacional DH Series * Escuela de MTB K-Store * Campeonato Nacional Montenbaik Enduro	valores del personal (tienda y escuela). * Equipo de carreras activo en nacionales. * Influencers. * Comunicación directa con clientes.		deportivos	
Estructura de Costos * Arriendo local * Luz * Agua * Internet * Salarios * Patente Comercial * Impuestos * Compra productos, insumos, herramientas. * Seguro y alarma. * Contador * Sistema de Ventas e Inventarios. * Mantención Página Web y RRSS. * Participación en competencias.		Fuentes de Ingreso * Venta de productos * Venta de servicios de reparación o mantención.		

Lo expresado en el modelo CANVAS realizado tiene relación con todo lo que se necesita en cada aspecto de la empresa para que esta cumpla con su propuesta de valor. Si bien hay aspectos que la empresa ya contempla, hay varios que aún no alcanza y que generarían un gran valor para los clientes o potenciales clientes.



13. Análisis de Gestión Estratégica

La gestión estratégica busca encontrar la mejor manera de administrar los recursos, y cumplir los objetivos para mantener el propósito de la empresa y alcanzar sus sueños.

Para diseñar correctamente una estrategia, es necesario definir cuál será la estrategia corporativa más adecuada para la empresa, la cual tiene la función de decidir, a modo general, qué dirección tomará la empresa con respecto al mercado, dónde va a competir esta empresa, de manera de expandirse y lograr ventajas competitivas a futuro.

13.1. Estrategia Corporativa

Considerando que una Integración podría afectar considerablemente la calidad y/o efecto que tiene la marca K-Store en el mercado, y entendiendo que K-Store es una marca principalmente especializada y con una clientela segmentada, lo más prudente sería optar por una Diversificación Relacionada para lograr una expansión de la empresa a largo plazo, la cual tendría como finalidad, en este caso, cambiar de mercado al nivel nacional a través de una transformación digital por la cual la empresa llegue a todo el país, pero manteniendo la gama de productos o servicios de manera de mantener los esfuerzos en aumentar la variedad y stock de los productos relacionados con MTB Enduro y Descenso, sin entrar a otras áreas y manteniendo así la especialización. A esta estrategia específica de diversificación se le llama, según la matriz Ansoff, **Desarrollo de Mercados**.

Llegando a esta conclusión, ya es posible ver hacia dónde va la empresa, cuál es la meta general. Por lo tanto, y como primer paso de la estrategia es establecer que la meta de la empresa es entregar todo lo necesario para una experiencia de MTB completa y adecuada a nivel nacional, enfocados en los rubros del MTB Enduro y descenso de media-alta gama.

13.2. Estrategia Competitiva

Ahora ya es posible evaluar cuál será la manera de competir en la industria. Las estrategias competitivas son estrategias dedicadas a la defensa o a la ofensa según la situación de la industria y la empresa. Si se consideran las tres estrategias competitivas genéricas propuestas por Michael Porter, y considerando las características ya descritas de la tienda K-Store, el foco no es entregar un producto o servicio a medias, al contrario, busca entregar la experiencia más completa y beneficiosa para el cliente. Por esta razón, la



estrategia competitiva que se utilizará para competir en el mercado es la estrategia de diferenciación, la cual propone un producto único o exclusivo, por el cual los clientes están dispuestos a pagar el costo que implica. Este producto o servicio único será la calidad del servicio, la atención única, la entrega de herramientas adicionales (actividades complementarias), la preocupación por los problemas de los clientes y la asesoría y confianza entregada para que el cliente resuelva lo que necesita y más.

13.3. Marco Estratégico

El Marco estratégico define cuál es el objetivo general de la empresa, cuál es su personalidad y su sueño a futuro. Al definir estos conceptos se le entrega identidad a la empresa, es posible saber hacia dónde apuntar, y entregar cercanía para colaboradores y clientes. Tal como fue explicado con anterioridad, existe un concepto llamado “Agenda de Cambio Estratégico”, el cual ayuda en gran medida a evaluar qué es lo que realmente se desea para la empresa. Esta herramienta genera contrastes, busca mostrar que es lo que se tiene hoy, y que es lo que realmente gustaría tener, de manera de evidenciar las verdaderas aspiraciones y deseos para la empresa, y por lo tanto cuál es su verdadera identidad. Se utilizará esta metodología para evaluar realmente cuáles deben ser la misión, visión y valores de K-Store.

De:		A:
Sencilla y acogedora	Imagen	Confiable y Profesional
Casual	Acercamiento al Cliente	Constante e interactivo
Innovación leve en procesos	Enfoque de Innovación	Innovación Organizacional
Cantidad	Enfoque Operativo	Calidad
Contar con valores fuertes	Cultura	Propagar valores fuertes
Fuerte con los clientes	Responsabilidad	Fuerte con todas las áreas

Definidos estos aspectos generales de la empresa, en cuanto a cómo se llevan hasta ahora y cuál sería el ideal para ellos bajo los ojos de los dueños de la empresa y sus prioridades, es posible llegar a una conclusión en cuánto a cuáles deberían ser los lineamientos para la empresa en cuanto a su identidad: Misión, Visión y Valores.

13.3.1. Misión

La misión de la empresa describe lo que esta hace por sus clientes en la actualidad, aclarando también quienes son, que hacen y por qué existen. Considerando esto, y tomando en consideración también la propuesta de valor elegida, por la cual la empresa funciona, la misión de K-Store podría definirse como:

“Ser la tienda y taller especializada en ciclismo de montaña que entrega todo lo necesario para una



experiencia de MTB confiable, completa y adecuada.”

13.3.2. Visión

En base a las características del negocio, su personalidad, y tomando en cuenta el propósito y motivación de los colaboradores, se define la visión de la empresa (o el sueño de esta) como:

“Ser la tienda y taller más confiable a nivel nacional”.

13.3.3. Valores

En cuanto a los valores por los que se debe guiar la empresa, se mantendrían los valores captados actualmente por los colaboradores de esta, dado que estos ya reflejan la sensación de confianza deseada en los clientes:

- Honestidad
- Ética
- Compañerismo
- Responsabilidad
- Compromiso
- Respeto
- Humildad
- Voluntad
- Solidaridad

13.4. Matriz FODA

Teniendo el análisis FODA completo, y considerando los elementos definidos en el marco estratégico, se evalúan sus resultados y cómo afectan estos para visualizar lo más y menos importante a tratar para la empresa, y comenzar la planificación de la estrategia a corto y largo plazo.

Considerando los aspectos observados en el análisis FODA, se procede a hacer los cruces de información entre los distintos aspectos para evaluar cual es el foco que debe tener la empresa en su situación actual, a través de la matriz FODA:



Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas F1 Atención personalizada F2 Compromiso solución problemas Clientes. F3 Fuertes valores y confianza. F4 Colaboradores ciclistas. F5 Alta calidad en servicios. F6 Marca reconocida F7 Ubicación estratégica F8 Buena relación socios clave. F9 Canales de Venta alternativos.	Debilidades D1 Baja inversión en productos D2 Poca variedad de productos. D3 Poca planificación general y falta de identidad de la empresa. D4 Desorden financiero D5 Falta de capacitaciones y dedicación a ventas y marketing. D6 Bajo nivel de transformación digital. D7 Mal uso de información
Oportunidades O1 Nuevo impuesto a la renta a beneficio de las pymes. O2 Repunte del comercio internacional O3 Mejor confianza consumidores. O4 Mejora ingresos promedio. O5 Hábito consumo a Internet. O6 Tendencia transformación digital O7 Pocos prod/serv sustitutos. O8 Actividades complementarias existentes potentes.	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar F y O. 1.Aumentar las actividades complementarias con los clientes (F4, F6, F7, O4, O8) 2.Canales de venta alternativos digitales (mercado libre, página web, redes sociales) (F6, F9, O3, O4, O5, O6)	DO (Mini-Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O. 1.Aumento en la oferta de productos digitales (mediante estrategias con socios clave) (D1, D2, D6, O3, O4, O5, O6) 2.Uso de herramientas digitales para planificación y orden (O6, D3, D4, D7)
Amenazas A1 Incertidumbre Gobierno A2 Aumento desempleo y pobreza. A3 Aumento en la inflación. A4 Reemplazo de efectivo a medios digitales. A5 Cambio climático y nivel de contaminación preocupante. A6 Delincuencia por migración. A7 Alto poder de negociación de proveedores importantes A8 Competidores fuertes y fidelizados con proveedores. A9 Amenaza nuevos competidores	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A. 1. Campaña de fidelización con clientes mediante actividades de reciclaje o limpieza montaña (A5, A8, F4) 2. Aumento en la comunicación clientes - colaboradores (fidelización) (A8, A9, F3)	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar D y A. 1.Potenciar el servicio técnico de manera de evitar inversión en productos (D1, D2, D4, A3, A6, A7)



De la matriz FODA, se pueden rescatar siete posibles estrategias a realizar:

1. Aumentar las actividades complementarias con los clientes: Considerando que tanto los ingresos promedio como la confianza de los consumidores está aumentando, es el momento de fidelizar con estos. Aprovechando a los colaboradores ciclistas, la marca reconocida, y la ubicación de la tienda (la cual está a faldas de las montañas) se potenciarán las salidas grupales y actividades especiales con los clientes locales, de manera de apoyarlos en su vida como ciclistas y recordándoles que K-Store está para ellos en ese lugar. Considerando que el team K-Store puede realizar salidas grupales de manera gratuita (debido a su calidad de auspiciados), el costo de las actividades serían el honorario de quien realice clases, combustible para el traslado de necesitarse, y los productos utilizados en ciertas actividades, como utensilios de mecánica, o comestibles y bebestibles. Se estima un valor aproximado promedio de \$80.000 por actividad, el cual en caso de no ser gratuitas podría ser financiado a través de una cuota por parte de los participantes. Este valor no incluye competencias, que pueden variar en costos de entre \$200.000 y \$3.000.000 dependiendo del nivel del evento, y las cuales si o si deben ser financiadas por el pago de inscripción de los participantes.
2. Canales de venta alternativos digitales: Considerando que K-Store ya tiene reconocimiento importante como marca, y que ya lleva algo de ventaja con canales de venta alternativos como las redes sociales, es el momento de aprovechar la oportunidad de que la tecnología y el internet están tomando una alta importancia en los clientes para potenciarlo al máximo. Se considerará la opción de agregar las plataformas de Mercado Libre y Página Web de la tienda, con el fin de facilitar la compra y permitir que los clientes puedan elegir sus productos desde la comodidad de su casa. La creación del sitio web no implica costo, dado que este puede ser programado por el dueño de la empresa, quien maneja herramientas relacionadas a creación web, implicaría únicamente el tiempo necesario para realizar inventario de los productos e ingresarlos al sitio. Sin embargo, considera un costo por el arriendo anual de hosting, que tiene un valor aproximado de \$40.000 anuales, y el dominio necesario para el nombre del sitio que tiene un valor aproximado de \$12.000 anual. Mercado libre sería gratuito, a menos que se desee utilizar la versión premium, que permite subir más de 3 publicaciones simultáneamente, y que tiene un cargo por venta aproximado de 16% por producto.
3. Aumento en la oferta de productos digitales: Considerando que K-Store tiene una deficiencia en productos en stock, y que la inversión en estos es complicada, se aprovecharán los medios digitales



existentes y la fuerte relación que hay con proveedores para generar estrategias específicas con estos, de manera de poder ofrecer sus productos en las plataformas web de K-Store sin necesidad de tenerlos en stock. De esta forma, se evita el riesgo de tomar malas decisiones de compra o de gastar altas sumas de dinero en inversión, y sin embargo se puede ofrecer la misma variedad de productos que las grandes tiendas. Esta estrategia implicará un gasto logístico al momento de tener que realizar el retiro de productos en el proveedor una vez que los clientes hayan realizado sus compras, y a su vez un control y gestión de los distintos procesos altamente ordenado y claro. Implementar esta medida no tiene costo, pero se considera un gasto aproximado de \$30.000 por ruta de retiros (considerando combustible y peajes), y se estima que se realizarían retiros de productos comprados en la web cada 15 días aproximadamente (con el fin de acumular pedidos y evitar pérdidas de dinero).

4. Uso de herramientas digitales para planificación y orden: Nuevamente considerando las oportunidades que ofrece la tecnología, y con el fin de disminuir gastos y ordenar la administración de la empresa, se hará uso de los medios digitales existentes gratuitos para llevar la planificación actual del negocio, al menos hasta que este tenga un crecimiento considerable, donde se deba evaluar la opción de algún cambio a un sistema más complejo. Por herramientas de planificación existentes se entiende sitios web como Quire.io. Estos sitios son gratuitos para el tamaño actual de la empresa, por lo tanto, implementarlos no tendría valor para la empresa.
5. Campaña de fidelización con clientes mediante actividades de reciclaje o limpieza montaña: Hoy en día la contaminación y los cambios climáticos son un tema muy importante en la sociedad, especialmente en aquellos exponentes que realizan deporte constante y que suelen tener actividades al aire libre. Si se tiene en cuenta esto y que la competencia es fuerte, es necesario tomar cartas en el asunto para demostrar que K-Store se preocupa por hacer del mundo de los ciclistas un mundo mejor y lo más apto posible para todos. Se realizarán campañas guiadas por los colaboradores o participantes del equipo de carreras, las cuales tendrán la intención de limpiar los cerros que se frecuentan al momento de realizar MTB. Al hacer esto, los circuitos se mantendrán sanos, se reducirá la contaminación de la zona, aunque sea en una leve medida, y se demostrará el compromiso que tiene la empresa con entregar a sus clientes la experiencia completa de ser un deportista sumergido en el mundo de la montaña. Esta estrategia no tiene costo de personal, sin embargo, podrían surgir pequeños costos como por ejemplo bolsas de basura y bebestibles para los participantes en caso de que se quisiera tener una participación más fuerte en un futuro, lo cual



tendría un valor aproximado de \$20.000, a no ser que se obtuvieran los productos como auspicio de algún mini mercado.

6. Aumento en la comunicación clientes – colaboradores: Esta estrategia se basa en la idea de que hay competidores fuertemente establecidos y existe la amenaza de que ingresen aún más a la industria, sin embargo, K-Store tiene la fortaleza de tener colaboradores ciclistas y fuertemente inmersos en el mundo del ciclismo. En este sentido, se buscará aumentar la comunicación de clientes y potenciales clientes con la comunidad K-Store, se les dará a los colaboradores la tarea de que en la tienda se fomente la conversación con los clientes, no sólo para la venta, si no que, por un tema de camaradería, que los clientes se sientan cómodos y entendidos. Por otra parte, el equipo de carreras tendrá la misión de captar potenciales clientes participando en la mayor cantidad de carreras posible, demostrando compañerismo, apoyo, preocupación y buena vibra hacia los demás participantes, demostrando así los valores que la tienda desea demostrar. Esta medida podría requerir la capacitación del personal en cuanto a habilidades blandas, y apoyo en taller a los participantes del equipo de carreras, lo cual tendría un valor estimado mensual de \$60.000, en caso de considerar una capacitación anual y tres mantenciones mensuales al equipo en promedio.
7. Potenciar el servicio técnico de manera de evitar inversión en productos: Dado que K-Store tiene problemas financieros actuales y a que no tiene altos niveles de productos en stock, y considerando que la inflación cada vez ataca más los precios de los productos, la delincuencia está aumentando (por lo que el peligro de robo de productos aumenta) y a que los proveedores suelen privilegiar en márgenes o facilidades a las grandes tiendas, se optará por reducir los esfuerzos por aumentar el stock de productos, pero se potenciará el profesionalismo de los servicios técnicos de manera de que los clientes prefieran estos servicios que los de la competencia, abarcando así al taller como la fuerza segura de supervivencia. Esta medida se tomará en cierta medida, sin embargo, se optará por potenciar la venta de productos digital a través de las otras estrategias. El costo de esta medida son las capacitaciones en servicio técnico, las cuales tienen un valor aproximado de \$50.000 considerando transporte y el valor de la capacitación en sí, y se realizarían cada 2 meses.

Todas las estrategias tienen algo que rescatar, sin embargo, la prioridad de los esfuerzos será en el mismo orden presentado anteriormente, favoreciendo principalmente la fidelidad de los clientes y la digitalización de la empresa con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa, aumentando los ingresos y, a su vez, disminuyendo los costos. Las 7 estrategias presentadas serán utilizadas como base



para la creación del Balanced Scorecard, por ende, todas serán utilizadas de una u otra forma, aunque habrá un foco mayor en las primeras estrategias que en las últimas enumeradas anteriormente.

13.4. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un método de gestión de las empresas que tiene por objetivo definir metas por perspectiva relevante (perspectiva financiera, de los clientes, interna, y de aprendizaje y crecimiento) y medir el avance de estas a través de indicadores relevantes, los cuáles mejorarán a medida que se implementen las distintas actividades importantes, y de esta forma reflejar la visión de la empresa. En otras palabras, transforma la visión de la organización en acciones reales, medibles y que se pueden seguir, produce mejora en los procesos, le da estructura a la estrategia y la mantiene visible como guía continua de la empresa.

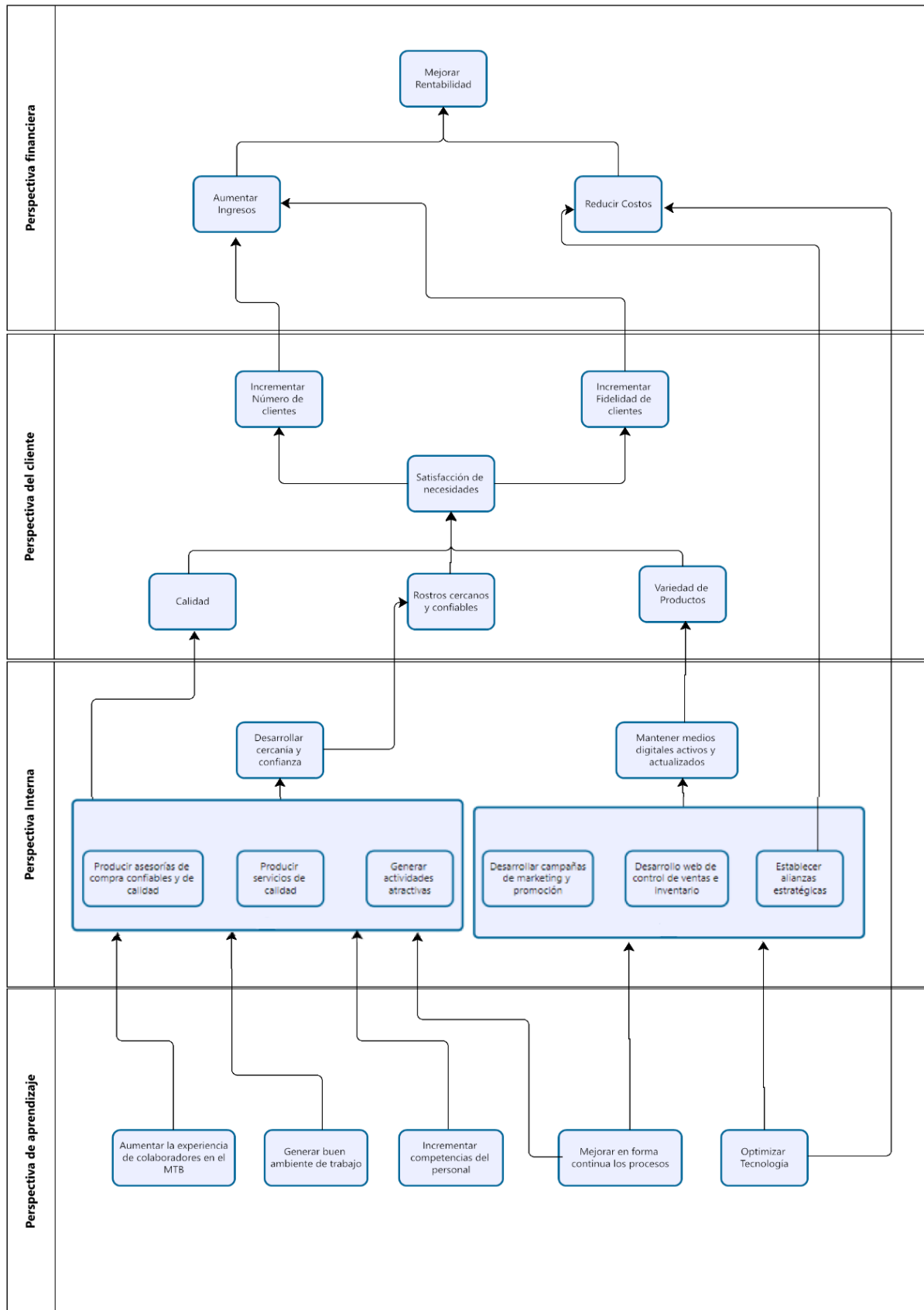
En primera instancia, es importante definir los objetivos a través de un mapa estratégico, de manera de poder relacionar los objetivos entre sí y asegurar que cada uno de ellos sume valor a la estrategia. Una vez realizado esto, es posible crear la tabla balanceada, en la cual se definen las metas e indicadores para medir cada uno de los objetivos establecidos en el mapa estratégico, y por lo tanto con la cuál es posible ir midiendo el progreso a través del tiempo.

13.5.1. Mapa Estratégico

En el mapa estratégico, se colocan de cada perspectiva relevante de la empresa de manera relacionada entre sí, con el fin de entender de mejor manera como las distintas acciones generan cada recompensa. A continuación, se definen los distintos objetivos de K-Store y sus respectivas relaciones:



UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA





Los objetivos finales de la empresa son lograr una mayor rentabilidad, para lo cual será necesario aumentar los ingresos y disminuir los egresos. Para el aumento de los ingresos, se necesitará aumentar el número de clientes y/o aumentar la fidelidad de estos, esto se logrará si la empresa logra satisfacer las necesidades de los clientes. En base a las estrategias definidas anteriormente en la matriz FODA, la empresa actuará en base a obtener la confianza de sus clientes y de la digitalización del negocio, por esta razón para poder obtener más clientes y su fidelidad, se optará por maximizar la calidad de los servicios y asesorías de venta y desarrollar cercanía con estos a través de la atención y actividades atractivas que los involucren.

Por otro lado, al digitalizar el negocio será posible negociar ciertas alianzas con proveedores estratégicos, de manera de poder presentar de manera digital una mayor variedad de productos a los clientes, sin la necesidad de invertir en estos de manera previa al consumo final, esto implicará una disminución en los egresos de la empresa que se producían por abastecimiento. Digitalizar la empresa también implica digitalizar ciertos procesos como el control de ventas e inventario, para lo cual existen varias opciones de gestión online gratuita, que entregan lo necesario para manejar el negocio en su situación actual, y generando a su vez un ahorro de egresos en lo que es sistema de ventas.

Con el fin de potenciar de la mejor manera posible todas estas acciones, será necesario tener en consideración el esfuerzo constante en aumentar la experiencia de los colaboradores de la empresa en el mundo del MTB de manera de que entiendan mejor los productos, servicios, y las posibles necesidades de los clientes (además de estos ganar reconocimiento como exponentes de ciclismo), generar un buen ambiente de trabajo que potencie el trabajo en equipo y genere confianza y comodidad, incrementar las competencias del personal (ya sea en habilidades mecánicas, habilidades blandas, marketing, etc.), mejorar los procesos de manera continua a medida que estos se vayan desarrollando con el tiempo y según las necesidades de cada periodo, y a su vez optimizando la tecnología a las nuevas tendencias y necesidades del mercado.

13.5.2. Tabla balanceada

Ya teniendo claras las acciones a realizar y su relación en el mapa estratégico, es posible definir las directrices que guiarán los avances de la empresa y evaluarán los avances cada periodo de 6 meses de duración (1 semestre), a través de la llamada Tabla Balanceada. En esta tabla, se tomarán los objetivos de cada perspectiva y se le asignarán metas por periodo e indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), de manera de que estos sean realistas y puedan ir controlándose



constantemente, y así evaluar de manera clara y sencilla los avances que va teniendo la empresa al realizar los distintos esfuerzos.

Objetivos Mapa estratégico	Indicadores	Responsable	Metas	Planes de Acción
Financiero *Mejorar Rentabilidad * Aumentar Ingresos * Disminuir Costos	Rentabilidad Ventas Costos	Gerente General Gerente General Gerente General	20% 20% -5%	
Clientes *Incrementar n° Clientes *Incrementar Fidelidad Clientes *Satisfacción de Necesidades *Calidad *Rostros Cercanos y Confiables *Variedad de Productos	Tasa Aumento de Clientes Tasa Aumento promedio gasto clientes Tasa de Abandono Calificación de Recomendación Calificación de Personal (1 – 10) Tasa de Insatisfacción de pedidos.	Gerente General Gerente General Gerente General Gerente General Gerente General Gerente General	10% 10% 5% 7 7 50%	Programa de atracción y fidelización de clientes Encuesta satisfacción
Procesos Internos *Desarrollar Cercanía y Confianza *Medios Digitales Activos y actualizados *Asesorías Confiables y de calidad *Servicios de Calidad *Actividades	Tasa de asistencia a actividades programadas Tasa de problemas digitales Tasa Retorno Promedio Clientes a Tienda Tasa Retorno Promedio a taller Tasa Capacidad	Jefe de Tienda Jefe de Tienda Gerente General Gerente General Jefe de Tienda	60% 10% 10% 10% 60%	Calendario Actividades MTB Desarrollo Reportes y Gestión digital Desarrollo de Campañas de MKTG y Promociones semestrales



Atractivas	Ocupada actividad			
*Campañas de Mktg y Promoción	Tasa Alcance por campaña	Jefe de Tienda	10%	
*Desarrollo Web de Control de Venta e Inventario	Margen de error reportes versus realidad	Gerente General	5%	
*Alianzas Estratégicas	# Marcas Aliadas	Gerente General	3	
Aprendizaje y Crecimiento				
*Aumento Experiencia Colaboradores en MTB	# actividades MTB	Jefe de Tienda	4	Participación en eventos deportivos como empresa.
*Buen Ambiente de Trabajo	# Instancias de recreación y motivación	Jefe de Tienda	6	Desarrollar espacios de recreación.
*Incremento de Competencias Personal	# Capacitaciones y cursos al personal	Jefe de Tienda	1	Participación en capacitaciones en general.
*Mejora Continua de Procesos	# Reuniones de equipo (ambos puntos)	Gerente General	12	Reuniones de equipo
*Optimizar Tecnología				

13.5.2.1. Indicadores

A continuación, se definirán en detalle los distintos indicadores a trabajar y su manera de calcularlos. Cabe destacar que la medición de los indicadores y la comparación con sus metas serán realizados cada 6 meses (un semestre).

- Rentabilidad: Para calcular la rentabilidad, se utilizará el cálculo del margen bruto, que mide el porcentaje de utilidad que tiene la empresa con sus ventas. La forma de calcularlo es: $(\text{ventas} - \text{coste de ventas}) / \text{ventas}$
- Ventas: Para este indicador se considerará la diferencia entre el total de venta del periodo anterior y el actual. Para su cálculo, se considerará: $(\text{Ventas Periodo Actual} - \text{Ventas Periodo Anterior}) / \text{Ventas Periodo Anterior}$
- Costos: Se medirá de igual manera que las ventas, comparando el periodo anterior con el actual, con la finalidad de que el periodo actual sea menor que el anterior. Modo de cálculo:



(Costos Periodo Actual – Costos Periodo Anterior) / Costos Periodo Anterior.

- Tasa Aumento de Clientes: Este indicador busca mostrar cuánto ha aumentado el número de clientes de un periodo a otro. Se calcula comparando el número de clientes del periodo anterior al periodo actual: $(N^{\circ} \text{ Clientes Periodo Actual} - N^{\circ} \text{ Clientes Periodo Anterior}) / N^{\circ} \text{ Clientes Periodo Anterior}$.
- Tasa Aumento Promedio Gasto Clientes: Los clientes fieles se caracterizan por realizar la mayor cantidad de compras de productos o servicios con una sola empresa de ser posible para ellos, por lo tanto, en general, el gasto promedio de estos clientes fieles es considerablemente mayor que el de los demás clientes. Mientras más clientes fidelizados haya, mayor será el promedio de gasto del total de clientes, por esta razón, se evaluará la diferencia en el promedio del gasto entre todos los clientes de un periodo a otro: $(\text{Gasto Promedio Clientes Periodo Actual} - \text{Gasto Promedio Clientes Periodo Anterior}) / \text{Gasto Promedio Clientes Periodo Anterior}$.
- Tasa de Abandono: Un cliente que no logra satisfacer sus necesidades en una empresa, suele optar por buscar otra en la que si pueda satisfacerlos, mientras que cuando encuentra un lugar en el que siempre satisface sus necesidades (o la gran mayoría de las veces), se mantiene en ese lugar. Por esta razón, el porcentaje de clientes que abandonan la empresa podría traducirse en el porcentaje de insatisfacción de estos. El modo en que se calculará este factor es: $(\text{Total Clientes Periodo Anterior} - \text{Total Clientes Periodo Actual}) / \text{Total Clientes Periodo Anterior}$.
- Calificación de Recomendación: La calidad de un servicio (ya sea una mantención o reparación o la atención al cliente), depende mucho de la percepción de cada cliente, es un tema difícil de medir en números. Por esta razón, se establecerá una encuesta de satisfacción con preguntas clave que respondan el nivel de calidad percibido por los clientes, como, por ejemplo: Del 1 al 10, ¿cómo calificaría la calidad del servicio realizado a su bicicleta? Del 1 al 10, ¿cómo calificaría la atención de nuestros colaboradores?
- Calificación de Personal: De igual manera que la calidad, qué tanto aprecian los clientes a los colaboradores de una empresa es un tema subjetivo. Por esta razón, también será evaluado mediante una encuesta, con preguntas como: Del 1 al 10, ¿Cuál fue su nivel de confianza y comodidad con nuestra comunidad?
- Tasa de Insatisfacción de Pedidos: El mundo del MTB tiene una gran variedad de productos,



actualmente no existe tienda en el país que satisfaga el total de solicitudes que existen en los clientes, al menos no en la inmediatez. Aun así, la idea es ir aumentando la variedad poco a poco, por esta razón se medirá cuántas veces en el periodo no es posible para la empresa satisfacer alguna solicitud de los clientes, con el fin de que periodo a periodo este porcentaje disminuya. Forma de calcularlo: $\text{Total Solicitudes de Productos no Satisfechas} / \text{Total Solicitudes de Productos}$.

- Tasa de Asistencia a Actividades Programadas: Para generar cercanía, es necesario que los colaboradores de la empresa se comprometan a participar en los espacios que se generan para desarrollarla. Por esta razón, de manera interna, se medirá el compromiso que tienen los colaboradores con desarrollar cercanía para evaluar el progreso de esta. Forma de calcularlo: $\text{Total actividades asistidas} / \text{Total Actividades}$.
- Tasa de Problemas Digitales: Que un sitio web esté activo y actualizado significa que los stocks están al día en el sitio web, y que este sitio no tiene caídas o errores recurrentes. Si un cliente no puede ingresar al sitio por algún error, compra algún producto que en realidad no está disponible en stock, o busca un producto que no está en la web, pero si en las redes sociales (por ejemplo), está fallando este punto. Cada una de estas situaciones que implican una queja hacia la digitalización de la empresa por parte de los clientes, contará como un problema digital, los cuáles se buscará minimizar. Forma de calcularlo: $\text{Total Problemas Digitales} / \text{Total Compras Web}$.
- Tasa Promedio Retorno Clientes a Tienda: Es el porcentaje de aumento de veces en el semestre que el cliente visita y realiza alguna compra en la tienda (ya sea producto o servicio). Si un cliente repite constantemente sus compras en K-Store significa que confía en la marca, en la calidad de sus productos y servicios, y en el personal que trabaja en la empresa. Si un colaborador recomienda algo o atiende una manera que no corresponde, el cliente probablemente buscará otras opciones. Forma de calcularlo: $\# \text{ Compras promedio clientes periodo actual} / \# \text{ Compras promedio clientes periodo anterior}$.
- Tasa Retorno Promedio a Taller: Es el porcentaje de aumento de veces en el semestre que el cliente repite algún servicio para su bicicleta en el taller respecto al periodo anterior. Si un cliente repite constantemente sus servicios en el taller de K-Store significa que está conforme con los resultados de este, más que con cualquier otro taller que haya probado previamente. Forma de calcularlo: $\# \text{ Visitas a taller promedio clientes periodo actual} / \# \text{ Visitas a taller}$.



promedio clientes periodo anterior

- Tasa Capacidad Ocupada Actividad: Para medir que las actividades realizadas por la empresa llaman la atención de los clientes, basta con analizar si los clientes están asistiendo a estas actividades. Para esto, se considerará cierta capacidad máxima y realista por actividad, y se evaluará que al menos el 60% de esta capacidad sea ocupada por los clientes en promedio (esto se calcularía para cada tipo de actividad por separado). Forma de calcularlo: N° Promedio de clientes partícipes / Total Capacidad Actividad.
- Tasa de Alcance por Campaña: Para medir la efectividad de las campañas y promociones de Marketing de la empresa, se comparará el alcance en redes sociales considerando este material con el material generado el periodo anterior, con el fin de obtener una diferencia positiva. Forma de calcularlo: Promedio Alcance material considerando campaña / Promedio Alcance Material Periodo Anterior.
- Margen de error reportes versus realidad: Para medir que el control de ventas e inventario web está siendo positivo para la empresa y está generando orden, basta con medir cuál es el margen de error del inventario o de las ventas en los reportes versus estos montos en la realidad. Si este margen es de máximo 5% se considerará aceptable, tomando en cuenta de que la empresa no contaba con orden previamente de estos factores. Forma de calcularlo: $\text{Total Ventas o Inventarios Reportes Web} / \text{Total Ventas o Inventarios Reales}$
- # Marcas Aliadas: Se refiere al total de empresas que mantienen una alianza estratégica con la empresa, por la cual existe un beneficio mutuo. Para este indicador se espera mantener al menos 3 alianzas estratégicas o más por cada periodo.
- # Actividades MTB: Para asegurar que los colaboradores de la empresa tengan suficiente experiencia y sean caras conocidas en el mundo del ciclismo, es necesario que estos asistan a las distintas actividades que existen de este mundo. Por esta razón, la empresa debe otorgar oportunidades en las que estos participen (estas actividades pueden ser salidas grupales, competencias, eventos especiales, etc.). Para este indicador, se espera que a lo largo del periodo los colaboradores asistan al menos a 4 del total de actividades relacionadas con MTB existentes.
- # Instancias de recreación y motivación: Para obtener un buen ambiente de trabajo es importante demostrar a los colaboradores que la empresa se preocupa por su bienestar, y por mantener a todos felices de formar parte del equipo de K-Store. Para lograr esto, es necesario



crear instancias de recreación y motivación, como lo son celebraciones de cumpleaños u otros eventos importantes, espacios de entretenimiento en el lugar de trabajo, salidas a entrenar o pasear en bicicleta con el equipo de trabajo, celebración de festivos, entre otros. Esto, además de generar cercanía con el personal, generará también la oportunidad de formar lazos con los compañeros de trabajo.

- # Capacitaciones y Cursos al Personal: Para mejorar las competencias (de cualquier tipo) de los colaboradores, estos deben tener oportunidades de aprendizaje. Por esta razón, la empresa debe demostrar su compromiso otorgando cursos o capacitaciones para el personal. Se espera que por periodo los colaboradores asistan al menos a un curso o capacitación.
- # Reuniones de equipo: En las reuniones de equipo, es posible conversar sobre los distintos procesos que se llevan en la empresa y a su vez sobre los medios digitales y tecnologías utilizadas, es posible evaluar si estos están funcionando, las herramientas utilizadas son las adecuadas, si hay algún proceso o factor tecnológico que acompleja al personal o que entorpece la producción, etc. Es importante generar reuniones constantes con el equipo para saber, de parte de quienes están inmersos en los procesos y herramientas de la empresa, si las cosas están funcionando como corresponde, si se pueden mejorar, y si es necesario generar cambios, hay que generar instancias para escuchar al personal.

13.5.2.2. Plan de Acción para el cumplimiento del Balanced Scorecard

Con el fin de facilitar a la empresa un punto de partida para comenzar a direccionar los esfuerzos hacia las metas establecidas, se desarrollará un plan de acción en el cual se analizará cada acción a realizar del Balanced Scorecard, y se establecerán las distintas actividades que estos implican y sus respectivos responsables. Cabe destacar que en las acciones descritas a continuación no se consideran las acciones propias de la empresa, como las ventas, asesorías y servicios técnicos, dado que estos son la base de la empresa.

- Programa de atracción y fidelización de clientes: Basta con hacer las cosas bien y sobrepasar las expectativas de los clientes para fidelizar con estos, y que los mismos lleven más clientes al negocio. Sin embargo, existen maneras para acelerar la llegada de nuevos clientes o para aumentar el cariño que los clientes le tienen a la empresa y su comunidad, por esta razón, además de perfeccionar los servicios en el negocio en sí, se realizará un programa de actividades que



involucran a los clientes, con el fin de generar oportunidades en que los colaboradores interactúen con la clientela y formen parte de la vida de estos, volviéndose así K-Store una parte de la vida de los clientes. Este programa consiste en generar actividades relacionadas con el MTB un número de veces al mes, principalmente los fines de semana, que es cuando los clientes suelen dedicarse al ciclismo. Estas actividades serán programadas periodo a periodo en un calendario de la empresa, y se les dará un tiempo adecuado de publicidad previo a realizarse. Habrá actividades gratuitas y actividades que implican un pago previo (esto depende de si la actividad requiere algún costo significativo para la empresa), algunas de estas actividades son:

- Salidas Grupales a circuitos de la zona: Estas se realizan con el fin de que los clientes conozcan los distintos circuitos, conozcan gente para compartir el deporte, o simplemente puedan resolver dudas relacionadas con MTB.
- Competencias: Pueden ser competencias importantes (nivel nacional o regional), o simplemente cronometrajes básicos. Estas tendrán la intención de apoyar a los ciclistas a mejorar su nivel, demostrando así el compromiso que tiene la marca con apoyar a sus clientes a mejorar en su deporte. Estas actividades requieren una cuota de inscripción debido a los gastos que involucran, y serán organizadas tanto por los colaboradores de la empresa como por los integrantes del equipo de carreras.
- Clases de MTB: Fuera de la Escuela de MTB ya establecida por la marca, K-Store realizará cada cierto tiempo clases puntuales, en las cuáles se enseñarán técnicas específicas de MTB con el fin de ayudar a sus clientes a perfeccionar sus posturas de ciclismo. Estas clases serán dictadas por participantes del equipo de carreras de la tienda, por lo general serán pagadas, sin embargo, se considerará una o dos clases por periodo gratuitas y de baja complejidad sólo para clientes frecuentes de K-Store.
- Talleres de Mecánica: Es importante demostrar el compromiso que tiene K-Store con el cuidado de las bicicletas de sus clientes, por lo tanto, cada cierto tiempo se impartirán talleres gratuitos físicos o vídeos explicativos sobre mecánicas sencillas que se pueden realizar en el hogar, o cuidados generales de la bicicleta. Esto ayudará a los clientes a que los servicios realizados en K-Store tengan un mejor resultado y les enseñará la importancia del cuidado de la bicicleta, lo que a su vez implicará un aumento en las visitas a taller para las mantenciones correspondientes de sus bicicletas.

Además, se realizará un programa especial para los clientes importantes de la empresa



(llámese clientes importantes a quienes consumen de manera constante en la empresa o participan activamente en ella). Este programa incluirá apoyo de distintas maneras, se le entregarán actividades especiales gratuitas, se entregará apoyo de distintos tipos en las competencias en que este y la empresa participen, se les entregará facilidades de despacho o recepción, etc.

Estas acciones favorecerán el logro de metas de los objetivos “Incrementar N° de Clientes”, “Incrementar Fidelidad Clientes” y “Rostros Cercanos y Confiables” de manera directa, además de a su vez obtener información para lograr la “Satisfacción de Necesidades”.

- Encuesta de Satisfacción: Para entender qué es lo que piensan los clientes de los trabajos realizados, principalmente para saber si estos se sienten cómodos en la tienda, si la atención es la correcta, si los servicios fueron adecuados, etc., lo mejor es escucharlo directamente de ellos. Por esta razón, cada periodo se realizará una encuesta de satisfacción que tendrá el objetivo de averiguar la percepción del cliente en cuanto a la calidad de los servicios, la atención del personal, la comodidad de la empresa, qué tan escuchados se sienten al comunicarse con K-Store, si sus necesidades son satisfechas, o si de alguna manera la marca ha contribuido a su historial como ciclista.

Esta medida se utilizará para evaluar el cumplimiento de los objetivos “Satisfacción de Necesidades”, “Calidad” y “Rostros Cercanos y Confiables”, dado que por medio de esta herramienta los clientes expresarán su opinión y que se puede hacer para obtener una buena calificación de su parte.

- Calendario Actividades MTB: En el mismo calendario en que se agendarán las actividades a realizar con los clientes, es necesario incluir también las actividades en las que puede participar la empresa y/o sus colaboradores. Estas actividades incluyen las competencias regionales y nacionales de las distintas disciplinas de MTB, eventos interesantes, Salidas grupales de clientes o de colaboradores, capacitaciones o talleres a los que se desea asistir, cumpleaños o festivos, etc. Con un calendario completo, será mucho más sencillo organizar y llevar a cabo las distintas actividades necesarias para mejorar los distintos aspectos descritos en el Balanced Scorecard.

Esta medida será utilizada para promover la cercanía con el público, satisfaciendo el objetivo “Desarrollar Cercanía y Confianza”. Además, tiene relación con el objetivo “Actividades Atractivas”, las cuales serán consideradas y establecidas en este calendario

- Desarrollo Reportes y Gestión Digital: Con el fin de mantener el orden en la empresa a nivel



gerencial, se utilizará los datos obtenidos por el sitio web de la empresa, redes sociales, y el sistema online a utilizar para gestionar la empresa, para desarrollar reportes de ventas, inventarios, contabilidad, etc. Estos reportes serán utilizados por la gerencia para analizar los distintos puntos de la empresa, ver los avances y el logro de las distintas metas establecidas, evaluar posibles desordenes, ver el aumento o disminución de ventas, etc. Estos reportes deben realizarse cada mes para asegurar información importante y comparable al final de cada periodo.

Esta acción, además de permitir obtener tasas en general y, por lo tanto, apoyar la medición de la gran mayoría de objetivos, va directamente relacionada con el objetivo “Medios Digitales Activos y Actualizados”, ya que se mantendrá el orden y control necesario para que los medios digitales funcionen como corresponde. Además, favorece al objetivo “Desarrollo Web de Control de Ventas e Inventario”, ya que permite realizar comparaciones de información y mantener controlado el margen de error entre realidad y reportes.

- Desarrollo de Campañas de MKTG y Promociones semestrales: Hasta hoy, K-Store no ha generado un gran apoyo al área de ventas de la empresa. Por esta razón, con el fin de potenciar esta área, se desarrollará un plan de marketing y de promociones que fomenten la venta principalmente de productos de la tienda, haciendo uso de días festivos importantes (navidad, día del padre/madre, etc.), eventos importantes, y marcas aliadas como fuerte para el movimiento de redes sociales, sitio web, y promoción en actividades de la empresa. La idea final es aprovechar estas instancias y estos medios para que se pueda aplicar ciertas promociones o promover ciertos productos o marcas importantes, y de esta manera potenciar las ventas en estas oportunidades y, a su vez, dar conocimiento de los productos de la tienda.

Esta medida favorece el objetivo “Campañas de Mktg y Promoción” y a su vez a “Alianzas Estratégicas”, dado que estas alianzas tendrán participación en las campañas. Por consecuencia, la participación de Alianzas Estratégicas en las campañas de la empresa favorece al objetivo “Variedad de Productos” del área de perspectiva del cliente, ya que serán utilizados productos que la empresa podría no tener en stock, pero que los proveedores facilitan.

- Participación en eventos deportivos como empresa: Es importante como empresa dedicada al MTB competitivo y profesional participar como marca en los eventos competitivos existentes. Por esta razón, se potenciará el equipo de carreras con entrenamientos conjuntos, apoyo mecánico y asesoría de carreras para los distintos eventos especialmente nacionales. Se hará el esfuerzo de asistir a un campeonato completo como equipo para dar a conocer los corredores a la comunidad



competitiva de MTB, para marcar presencia, para obtener resultados del equipo y ganar experiencia que luego será transmitida a los clientes en forma de clases, asesorías técnicas, recomendaciones, etc.

Esta medida favorece al objetivo “Aumento Experiencia Colaboradores en MTB” y al “Buen Ambiente de Trabajo”, y a su vez apoya a los objetivos relacionados con Cercanía y Confianza mencionados anteriormente y a la calidad de las asesorías desde una perspectiva de la experiencia.

- Desarrollar Espacios de Recreación: Tal como es importante generar comodidad, confianza, felicidad y motivación en los clientes, es importante generarla en los colaboradores, sólo así estos podrán alcanzar su máximo potencial. Por esta razón, se considerarán espacios para que el equipo de trabajo se relaje como, por ejemplo:

- Un pequeño gimnasio en la terraza de la tienda física
- Un sector de entretenimiento (mesa de ping-pong, taca-taca, o cualquier atracción de este tipo).
- Celebración especial de cumpleaños, festivos, victorias en competencias importantes, etc.
- Días de relajación after office (asado de equipo, salidas grupales, etc.).

Esta medida favorece el objetivo “Buen Ambiente de Trabajo”, y de manera indirecta potencia los objetivos de “Cercanía y Confianza”, “Asesorías Confiables y de Calidad” y “Servicios de Calidad” ya que la eficiencia de los colaboradores aumentará, y el ambiente de trabajo tomará una imagen alegre y cómoda.

- Participación en capacitaciones en general: Para mejorar las habilidades del equipo de trabajo, es necesario que estos aprendan cosas nuevas, y estén adoc a las necesidades del mundo actual. Para esto, es importante organizar al menos una capacitación semestral que apoye a los colaboradores a desarrollarse como profesionales, capacitaciones tanto de mecánica o de los nuevos productos de ciclismo como también capacitaciones de tecnología, habilidades blandas (saber escuchar, compatibilizar con las personas, etc.), habilidades de ventas, etc. No basta sólo con lo técnico, si no que también hay que apoyar a los colaboradores a que se desarrollen como personas, sólo así estos podrán generar admiración y confianza por parte de los demás.

Esta medida, además de potenciar el objetivo “Incremento de Competencias de Personal”, “Mejora Continua de Procesos” y “Optimizar Tecnología” dado que las capacitaciones pueden ser específicas para eso, potencia también el nivel de asesorías y de la calidad de servicio técnico y del cliente, apoyando así a los objetivos de perspectiva interna y del cliente.



- Reuniones de Equipo: Finalmente, para potenciar que cada área de la empresa logre su máximo potencial y se desarrolle de la mejor manera, es importante estar al tanto de las distintas complicaciones, consejos, posibles mejoras, o necesidades que necesitan expresar los actores partícipes de cada área, y trabajar en conjunto, generando ideas, apoyo y soluciones para estos distintos temas que aparecen. Para esto, y considerando que antes no existían estas instancias en la empresa, se comenzará desarrollando 2 reuniones mensuales para evaluar cómo van los colaboradores con sus tareas, y si existe alguna mejora a realizar o algún problema a solucionar. Estas reuniones serán prediseñadas y tendrán temáticas claras, además, los participantes tendrán que llevar cierta información o idea a la reunión, solicitada al momento de entregar la información de la reunión y con el fin de promover la participación de todo el equipo a la mejora continua y compañerismo. Llevando un seguimiento de las situaciones que enfrenta el equipo de trabajo, se podrá optar por una mejora continua de todos los procesos y herramientas de la empresa, potenciando así la empresa en general.

Esta medida va dirigida principalmente al objetivo “Mejora Continua de Procesos”, sin embargo, de manera indirecta potencia los objetivos estratégicos en general.

14. Implementación

Para implementar lo establecido en el desarrollo de este plan estratégico, es recomendable comenzar con una reunión de equipo, en la cuál se informe a todo el personal la nueva personalidad de la empresa, cual es tu objetivo, su visión, y su forma de trabajar en general. También serán comentados los objetivos establecidos en el Balanced Scorecard, y es importante que, junto con el personal, se estimen los parámetros iniciales de cada objetivo. No necesariamente se deben obtener los indicadores exactos ya que, considerando que la empresa antes de implementar esta herramienta no llevaba un orden, será difícil obtener toda la información de manera exacta, pero junto al equipo de trabajo será posible obtener un aproximado con el cual comenzar.

Una vez informada la nueva manera en la que funcionará la empresa, y estudiados los distintos objetivos establecidos, será momento de diseñar los componentes del plan de acción. Sería positivo en este punto considerar también a los colaboradores de la empresa con el fin de obtener una lluvia de ideas. Es posible hacer uso de las distintas herramientas web existentes de gestión para comenzar con un orden establecido, y por medio del calendario considerado previamente en el Balanced Scorecard comenzar a ordenar las



acciones que se realizarán para las distintas situaciones.

Lo más importante es lograr que todo el equipo de trabajo esté consciente de la estrategia definida y el foco de la empresa, dado que, si todos conocen la estrategia, la identidad, y los objetivos de la empresa, la manera de trabajar irá siempre apuntada a una dirección: Alcanzar las metas de la empresa y, por consecuencia, avanzar hacia su sueño.

15. Conclusión

Esta memoria fue realizada para ordenar y entregar herramientas a la empresa K-Store de manera de que repunte en el mercado del ciclismo. Esta empresa tenía como principal debilidad un gran desorden administrativo, falta de objetivos, y falta de una identidad y razón de ser a la cuál aferrarse. Para esto, se consideró un estudio del mercado actual, se analizó la empresa en profundidad y todos los factores que intervienen con ella, y así fue posible definir tanto su identidad y razón de ser, como la estrategia y manera de trabajar de aquí en adelante.

Según el Instituto Politécnico Nacional, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa. En esta memoria fue posible abarcar cada uno de los puntos a atender para obtener una estratégica adecuada, sin dejar de lado la esencia de la empresa, su misión, sus valores y su sueño. La estrategia explicada previamente y las metas establecidas en el Balanced Scorecard construido se considerarán para el primer periodo de trabajo, a futuro se mantendrá la metodología, pero con ciertas actualizaciones en las metas y acciones, en base al crecimiento de la empresa futuro y a las actualizaciones que se vean en el mundo a medida que avancen los descubrimientos tecnológicos, las necesidades de los clientes y la situación global de la industria.

De momento, K-Store debe utilizar sus fortalezas para demostrar a la comunidad que pueden confiar en la marca, aprovechar sus recursos y demostrar que la empresa es profesionalismo, es experiencia, calidad, compañerismo, apoyo en general, y que siempre estará disponible para escuchar las necesidades de sus clientes, sea cual sea la naturaleza de estos. Mientras la empresa demuestre compromiso con la comunidad ciclista, y mantenga sus estándares de calidad altos, siempre podrá contar con la fidelidad de sus clientes, y se acercará a cumplir su sueño de “ser la empresa de MTB más confiable a nivel nacional”.

Hoy, gracias a la investigación y análisis realizado, la empresa cuenta con las directrices necesarias para poder lograr sus objetivos. Ahora que la empresa ya esta claramente definida y tiene sus metas definidas,



basta con seguir el plan de acción establecido para que comience a tomar un ritmo de crecimiento constante y se establezca como una de las empresas reconocidas de MTB nacional a largo plazo.

16. Bibliografía

- Bicicleta Deporte y Medio Transporte, Diario Concepción 2021:

<https://www.diarioconcepcion.cl/deportes/2020/06/03/la-bicicleta-en-dos-ruedas-deporte-y-medio-de-transporte.html>

- Entrevista a Alberto Crespo, Market Leader de Specialized Chile, RandStand 2016:

https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/alberto-crespo-market-leader-de-specializedmejorar-la-convivencia-a-traves-de-la-bicicleta_1258/

- Entrevista a Stephan Sumps, Representante de Propain Chile, Montenbaik 2021:

<https://montenbaik.com/2021/01/declaracion-sobre-la-situacion-actual-propain-covid-19-y-bikeboom/>

- Noticia Deporte en época de pandemia, Montenbaik 2021:

<https://montenbaik.com/2021/05/montenbaik-tv-deporte-en-epoca-de-pandemia/>

- 7 Cosas que debe tener una buena tienda de bicicletas, Cicloesfera 2014:

<https://ciclosfera.com/a/las-siete-cosas-que-debe-tener-una-tienda-de-bicicletas>

- Colapso en el mundo de las bicicletas, Diario El Confidencial 2020:

https://www.elconfidencial.com/deportes/ciclismo/2020-10-30/bicicleta-electrica-demandaboom-bici_2808800/

- La incertidumbre del rider chileno por el circuito mundial de MTB, AS Aventura 2020:

https://chile.as.com/chile/2020/05/15/deportes_aventura/1589576148_528762.html



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

- Martín Vidaurre Campeón Panamericano Sub 23 de XCO, RideChile 2021:

<https://www.ridechile.cl/2021/03/martin-vidaurre-campeon-panamericano-sub23-de-xco/>

- Resultados UCI MTB World Cup XCO, uci.org 2020:

<https://www.uci.org/mountain-bike/results>

- Entrevista a Florencia Espiñeira, Montenbaik 2021:

<https://montenbaik.com/2021/05/florencia-espineira-pasado-presente-y-futuro/>

- Resultados mundial Enduro MTB EWS:

<https://www.enduroworldseries.com/>

- Entrevista a Pedro Ferreira, Entrevistas AS 2021:

https://chile.as.com/chile/2021/02/20/masdeporte/1613842846_482255.html

- El Boom de la bicicleta y Problemas de suministro, Bici Clásica 2021:

<https://www.biciclasica.com/blog/2021/03/el-boom-de-la-bicicleta-y-los-problemas-de-suministro-en-2021/>

- Uso bicicleta en Chile, Emol 2019:

<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/06/22/952157/Uso-de-la-bicicleta-en-Chile-sube-a-un-10-anual-Medicion-internacional-lo-califica-como-crecimiento-fuerte.html>

- Distinguir las bicicletas de diferentes modalidades, La Bicikleta:

<https://labicikleta.com/distinguir-las-bicis-las-diferentes-modalidades-mtb/>

- Información interna Empresa K-Store.

- Precio de las bicicletas, Es MTB 2021:

<https://esmtb.com/sube-precio-bicicletas/>

- ¿Menos bicicletas para el 2021?, The Bike Village 2021:



<https://www.thebikevillage.com/blog/comprar-una-bicicleta-nueva-2021/>

- Modelo de Negocios, Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>

- Análisis VRIO, Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>

- Modelo CANVAS, Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

- Estrategia Corporativa, Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-corporativa.html>

- Matriz Ansoff, Hubspot:

<https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

- Matriz Ansoff, Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

- Gestión Estratégica, Centro de Especialización en Gestión Pública:

<https://cegepperu.edu.pe/2021/03/27/6-ventajas-de-la-gestion-estrategica>

- Estrategias Competitivas de Porter, Cepyme News:

<https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter>

- Estratégias Genéricas de Michael Porter, Titular:

<https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>

- Balance Scorecard, Pensemos:

<https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

- Elementos de un Plan Estratégico, Ifex:

<https://ifex.org/es/toolkits/kit-de-herramientas-organizacional-2/strategic-planning-toolkit/what->



are-the-components-of-a-strategic-plan/

- Plan Estratégico, Guía de la Calidad:

<https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/>

- Agenda de Cambio Estratégico, Isoscorecard:

<https://isoscorecard.wordpress.com/2017/03/25/la-agenda-de-cambio-estrategico/>

- Cadena de Valor, Teamleader:

<https://www.teamleader.es/blog/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa#:~:text=La%20cadena%20de%20valor%20es,valor%20posible%20para%20el%20cliente.>

- Que puede cambiar en una nueva constitución, Educar Chile:

<https://www.educarchile.cl/sites/default/files/2019-11/Qu%C3%A9-puede-cambiar-una-nueva-Constituci%C3%B3n.pdf>

- Cómo hacer un análisis PESTEL, Ingenio Empresa:

<https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

- Fin del IFE, BioBio Chile:

<https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2021/12/15/fin-del-ife-gobierno-baja-cortina-del-beneficio-y-pone-foco-en-pension-garantizada-universal.shtml>

- Cuatro medidas para tratar la migración, El Mostrador:

<https://www.elmostrador.cl/destacado/2022/02/02/cuatro-medidas-para-tratar-la-migracion/>

- Estadísticas migratorias, Departamento de Extranjería y Migración:

<https://www.elmostrador.cl/destacado/2022/02/02/cuatro-medidas-para-tratar-la-migracion/>

- Empleo en Chile, CiperChile:

<https://www.elmostrador.cl/destacado/2022/02/02/cuatro-medidas-para-tratar-la-migracion/>



- Desempleo de Chile, DatosMacro:

<https://datosmacro.expansion.com/paro/chile?sc=LAB->

- Reforma Tributaria 2020, Alessandri.legal:

<https://alessandri.legal/reforma-tributaria-2020-ya-es-ley-conozca-principales-cambios/>

- Principales cambios operación renta 2021, Universidad San Sebastian:

[https://www.uss.cl/blog/operacion-renta-cambios-](https://www.uss.cl/blog/operacion-renta-cambios-2021/#:~:text=%E2%80%9CSe%20generaron%20nuevos%20reg%C3%ADmenes%20tributarios,en%20la%20Operaci%C3%B3n%20Renta%202021.)

[2021/#:~:text=%E2%80%9CSe%20generaron%20nuevos%20reg%C3%ADmenes%20tributarios,en%20la%20Operaci%C3%B3n%20Renta%202021.](https://www.uss.cl/blog/operacion-renta-cambios-2021/#:~:text=%E2%80%9CSe%20generaron%20nuevos%20reg%C3%ADmenes%20tributarios,en%20la%20Operaci%C3%B3n%20Renta%202021.)

- Inflación 2021, Portafolio:

<https://www.portafolio.co/internacional/chile-cerro-el-2021-con-inflacion-de-7-2-la-mas-alta-en-14-anos-560329>

- Comercio Exterior en Chile 2021, Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales:

<https://www.subrei.gob.cl/sala-de-prensa/noticias/detalle-noticias/2022/01/07/comercio-exterior-de-chile-crece-41-en-2021-impulsado-por-env%C3%ADos-no-cobre-y-servicios>

- Salto en confianza de los consumidores, La Tercera:

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/confianza-de-los-consumidores-anota-fuerte-salto-y-llego-en-diciembre-a-su-mayor-nivel-en-mas-de-tres-anos/JCOSMHFN3JBE3IYLQGGDXVTVRU/>

- Balance año escolar 2021, Mineduc:

<https://www.mineduc.cl/balance-ano-escolar-2021/>

- ¿Qué compran los chilenos?, La quinta emprende:

<https://laquintaemprende.cl/2021/10/comportamiento-de-compra-en-internet/>

- Pirámide de población chilena, DatosMacro:

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/chile>



- Ingreso laboral promedio mensual en Chile, INE:

[https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2021/08/24/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-\\$635.134-en-](https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2021/08/24/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-$635.134-en-)

2020#:~:text=Ingresos%20de%20los%20hogares&text=La%20mayor%20parte%20de%20los,000.

- Avances Situación Digital Chile 2021, Branch:

[https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-](https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/#:~:text=Conclusiones%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20digital%20en%20Chile%202020%20%E2%80%93%202021&text=El%20total%20de%20personas%20conectadas%20a%20internet%20suma%2015.78%20millones,unos%20108%20mil%20nuevos%20internautas.)

2021/#:~:text=Conclusiones%20de%20la%20situaci%C3%B3n%20digital%20en%20Chile%202020%20%E2%80%93%202021&text=El%20total%20de%20personas%20conectadas%20a%20internet%20suma%2015.78%20millones,unos%20108%20mil%20nuevos%20internautas.

- Transformación Digital 2021, ecommerceccs:

<https://www.ecommerceccs.cl/indice-de-transformacion-digital-2021-revela-rapido-avance-de-la-mipyme-en-adopcion-digital-producto-de-la-pandemia/>

- Fin del efectivo en Chile, La Tercera:

<https://www.latercera.com/laboratoriodecontenidos/noticia/se-acerca-el-fin-del-efectivo-en-chile/BCI7OG4XW5DP7FBW56YUDZL2YU/>

- Bitcoin, BBC:

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-57066481>

- Contaminación en Chile, La Tercera:

<https://www.latercera.com/opinion/noticia/contaminacion-en-chile-lejos-de-los-estandares-internacionales/TDS2AI7VUREIVNW5C33YCJ5EAI/>

- Ley de Migración y Extranjería, Chile Atiende:

<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/91505-nueva-ley-de-migraciones>

- Ley de Reciclaje, La Tercera:

<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/ley-de-reciclaje-en-que-consiste-el-nuevo-reglamento->



que-busca-no-convertir-en-basura-a-los-envases-y-embalajes/45DG2AFYPVEMLB4G777Q4SUIQA/

- Sequía en Chile, Fundación Chile:

<https://fch.cl/noticias/un-76-de-la-superficie-chilena-esta-afectada-por-sequia-y-suelo-degradado/#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20est%C3%A1%20Chile%20hoy%20respecto%20a%20disponibilidad%20de%20agua%3F&text=Seg%C3%BAn%20el%20%C3%BAlto%20balance%20h%C3%ADdrico,%2C%20Rapel%2C%20Mataquito%20y%20Maule.>

- Propuestas Gobierno Boric, Boric presidente:

<https://boricpresidente.cl/propuestas/>

- Guerra Rusia – Ucrania, Internacionales:

<https://www.cronista.com/internacionales/el-por-que-de-la-guerra-rusia-ucrania-5-razones-por-las-que-se-desato-el-conflicto/#:~:text=Su%20objetivo%20era%20proteger%20a,tras%20la%20Segunda%20Guerra%20Mundial.>

- Ipeco enero 2022, Negocios UDD:

<https://negocios.udd.cl/beta-ceen/2022/03/02/ipeco-enero-2022-confianza-de-los-consumidores-sigue-al-alza-y-llega-a-su-mayor-nivel-desde-mayo-de-2018/>

- Informe Política Monetaria Marzo 2022, Banco Central:

<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-marzo-de-2022#:~:text=El%20Banco%20Central%20de%20Chile%20public%C3%B3%20hoy%20el%20Informe%20de,para%20mediados%20de%20este%20a%C3%B1o.>

- Cadena de Valor, Teamleader:

<https://www.teamleader.es/blog/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa#:~:text=La%20cadena%20de%20valor%20es,valor%20posible%20para%20el%20cliente.>

- Cadena de Valor Michael Porter, Beetrack:



<https://www.beetrack.com/es/blog/elementos-de-la-cadena-de-valor-michael-porter>

- Análisis VRIO, Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>

- Qué es y cómo hacer un análisis VRIO, IEB School:

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/>

- Informe de Política Monetaria, Banco Central:

<https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>

- Base de Datos Estadísticos, Banco Central:

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_ACTyD_DA_IndMacT_2_2018/637807927829451114?cbFechaInicio=2020&cbFechaTermino=2022&cbFrecuencia=QUARTERLY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=

- Microentorno, Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/microentorno.html>

- Agenda de Cambio, Iso Scorecard:

<https://isoscorecard.wordpress.com/2017/03/25/la-agenda-de-cambio-estrategico/>

- PDF “Metodología para el Análisis FODA”, Dirección de Planeación y organización Instituto Politécnico Nacional, Marzo 2002.

17. Anexos

Ingresos y Egresos K-Store



UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Periodo	Ingresos		Egresos					Resultado mes
	Venta	Total	Consumo	Remuneración	Intereses	Atendidos	Otros	
Enero	4.801.514	917.469	4.879.817					89.070
Febrero	2.564.426	1.594.488	8.392.042	38.889				5.879.327
Marzo	7.315.337	5.98.773	2.835.647	38.889				4.440.801
Abril	3.583.547	799.983	4.178.858	38.889				602.118
Mayo	3.765.710	227.084	1.195.179	38.889				2.531.642
Junio	10.539.068	2.135.517	11.239.853	205.556				959.036
Julio	3.425.400	602.027	3.444.553	38.889				114.569
Agosto	2.735.347	1.235.673	2.501.489	38.889				1.896.546
Septiembre	3.885.232	431.089	2.268.889	80.556				4.516.858
Octubre	7.860.388	842.490	4.434.158	38.889				3.346.039
Noviembre	2.986.795	348.796	1.835.768	38.889				1.107.154
Diciembre								
Total	58.008.608	58.008.608	54.756.458	673.002				2.342.510

2019

14 TER

Resumen Anual	
+ Ingresos del Año	58.008.608
- Egresos del Año	55.666.098
- Pérdida del Ej. Anterior	-
= Base Imponible 6 Vereda Tributaria del año	2.342.510

Impcto Renta	585.628
ppm	23.948
	564.488

Mes	UTM	Tipe
ENERO	48.313	728.395
FEBRERO	48.305	728.576
MARZO	48.303	728.295
ABRIL	48.303	728.295
MAYO	48.595	728.925
JUNIO	48.741	731.115
JULIO	48.033	735.495
AGOSTO	48.033	735.495
SEPTIEMBRE	48.229	738.435
OCTUBRE	48.229	738.435
NOVIEMBRE	48.229	738.435
DICIEMBRE	29.623	444.345



UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

Ingresos - Egresos

14 TER

2020

Periodo	Ingresos		Egresos				Glos No Document.	Total	Resultado mes
	Ventas	Total	Compras	Remunera	Honorarios	Arriendos	Otros		
Enero	7.592.033	7.592.033	5.154.123		39.216			5.193.339	2.398.694
Febrero	3.115.189	3.115.189	2.095.183		39.216			2.134.399	980.790
Marzo	782.253	782.253	502.011		39.216			541.227	241.026
Abril	-	-	2.071.126		33.613			2.104.739	2.104.739
Mayo	-	-	136.353		39.216			175.569	175.569
Junio	750.500	750.500	754.095		39.216			793.311	42.811
Julio	357.816	357.816	4.157.068		39.216			4.196.284	3.838.469
Agosto	1.508.847	1.508.847	5.838.689		39.216			5.877.905	4.369.058
Septiembre	795.579	795.579	1.508.542		39.216			1.547.758	752.179
Octubre	3.556.874	3.556.874	2.258.537		39.216			2.297.753	1.259.121
Noviembre	2.937.037	2.937.037	2.946.537		39.216			2.985.753	48.716
Diciembre	4.397.589	4.397.589	3.230.211		39.216			3.269.427	1.128.163
Total	25.793.717	25.793.717	30.652.474	2.741.271	464.989	-	-	33.858.734	5.323.747

UTM AÑO 2020	
49.673	745.095
49.723	745.845
50.021	750.315
50.221	753.315
50.372	755.580
50.372	755.580
50.372	754.080
50.372	754.830
50.372	755.580
50.674	760.110
51.029	765.435

Resumen Anual	
+ Ingresos del Año	25.793.717
- Egresos del Año	33.858.734
- Pérdida del Ej. Anterior	8.911.827
= Base Imponible o Pérdida Tributaria del año	16.976.845

Impto Renta
ppm