

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE BALANCED SCORECARD PARA UNA EMPRESA TIPO  
EMPORIO EN LA REGIÓN DE VALPARAÍSO**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTOR  
PAULA BELÉN PIZARRO AHUMADA**

**PROFESOR GUÍA  
FRANCISCO LAGOS**

**VALPARAÍSO, 2023**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Este trabajo está dedicado a mis padres, por ser un pilar sólido en mi desarrollo como persona y profesional. A mi familia por su apoyo y compañía.*

*Agradecer a mi compañero Maximiliano, por ser calma en momentos tempestuosos, a mis amigas y amigos, en especial a Gabriel Petri por su constante apoyo, a mi profesor guía Francisco Lagos por la paciencia y las palabras de aliento.*

## RESUMEN EJECUTIVO

La evolución de la sociedad hacia la era de la industrialización ha sido testigo de un fenómeno notable: la creciente automatización de procesos en diversas áreas. Este avance ha llevado a una producción masiva de productos, pero no siempre ha priorizado la calidad. Un caso emblemático de este paradigma se encuentra en la industria alimentaria, que, en su búsqueda de eficiencia y volúmenes enormes, ha incorporado una serie de ingredientes artificiales para agilizar la producción y optimizar el uso de materias primas. Sin embargo, esta práctica lamentablemente ha dado como resultado la pérdida de las cualidades naturales inherentes a estos alimentos. A medida que son sometidos a más procesos, su calidad se ve negativamente afectada y, lo que es más preocupante, se disminuyen sus beneficios para la salud. En este contexto, la existencia de emporio “La Quinta” agrupa las características esenciales de un comercio artesanal, con este se llevará a cabo un análisis detallado del diseño de un cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), la investigación se enfoca a su vez en la planificación estratégica de emporio “La Quinta”, una microempresa familiar con sede en Cabildo, Valparaíso, que se dedica a la venta de víveres artesanales de la zona de la provincia de Petorca.

En la actualidad, la empresa carece de una base estratégica sólida que comunique su propósito, objetivos futuros y capacidades organizativas. Además, no cuenta con estados financieros que reflejen sus operaciones y carece de un registro que documente sus servicios prestados. En cuanto a las variables externas que la afectan se destacan, en términos de regulaciones, consciencia y respeto frente a la situación social que afecta a la zona respecto a la crisis hídrica, y la necesidad de mantenerse actualizado en tecnología. Mientras que la estabilidad política son factores favorables para su operación, mientras que la tendencia

creciente sobre la conciencia sobre alimentos artesanales y orgánicos puede ser una ventaja para la empresa si logra satisfacer esta demanda en el mercado. Además, enfrenta una posible competencia con locales que podrían vender productos sustitutos como lo son supermercados y almacenes, sin embargo, la diferenciación y el precio son factores cruciales para atraer y retener a los clientes.

Para abordar estos desafíos, se ha establecido la estrategia de diferenciación, donde destacan aspectos clave como la adopción de herramientas para explotar los canales de publicidad en línea y la organización para emplear un espacio físico que transmita los valores del emporio, enfoque en la satisfacción del cliente, todo ello, con el fin de obtener y consolidar la cartera de clientes, la creación del CMI no solo ha permitido a Emporio "La Quinta" establecer una hoja de ruta clara hacia el éxito, sino que también busca aprovechar las oportunidades externas que se brindan, mitigar las amenazas, utilizar las fortalezas existentes y abordar las debilidades pendientes.

Este documento presenta una opción en base a estrategias e indicadores de rendimiento que se alinean con los objetivos definidos en cada una de sus perspectivas, facilitando la toma de decisiones y sentando las bases para el crecimiento y desarrollo empresarial del emporio "La Quinta" en la industria de los víveres artesanales.

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. JUSTIFICACIÓN .....	12
3. OBJETIVOS .....	15
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. MARCO TEÓRICO.....	17
4.1. LAS MICROEMPRESAS EN CHILE.....	17
4.2. EL PROBLEMA DE LA MICROEMPRESA .....	22
4.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	23
4.4. LA ESTRATEGIA .....	24
4.4.1. Estrategias Innovadoras .....	25
4.4.2. Emprendimiento Estratégico.....	26
4.4.3. Modelo Balanced Scorecard.....	26
4.4.4. Sustainability Balanced Scorecard.....	29
4.4.5. La estrategia Dinámica.....	30
4.5. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.....	30
4.5.1. Industria Respecto al entorno.....	31
4.5.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	32
4.5.3. Ventaja Competitiva.....	39
4.5.4. Análisis FODA.....	39
4.5.5. Análisis CAME .....	40
4.5.6. Cadena de Valor.....	41
4.5.7. Análisis PESTA .....	42

4.6. THE VALUE NET .....	43
4.7. MEDICIÓN .....	45
5. METODOLOGÍA .....	46
5.1. CONTEXTO PREVIO .....	47
5.2. CONSIDERACIONES .....	49
5.2.1. Capacitación y Planificación.....	49
5.2.2. Desarrollo de Misión, Valores, Visión y Estrategia.....	50
5.2.3. Establecer las perspectivas .....	51
5.2.4. Relación misión, perspectiva y metas estratégicas.....	52
5.2.5. Conducir entrevistas ejecutivas.....	53
5.2.6. Desarrollo del Mapa Estratégico.....	54
5.2.7. Identificar los factores críticos para obtener éxito .....	55
5.2.8. Medidores de rendimiento.....	55
5.2.9. Plan de Acción y objetivos.....	56
5.2.10. Cuadro de Mando Global .....	56
5.2.11. Desglose del cuadro de mando.....	57
6. DESARROLLO .....	57
6.1. CONTEXTO EMPRESA .....	58
6.2. CAPACITACIÓN Y PLANIFICACIÓN .....	59
6.3. MISIÓN, VALORES, VISIÓN Y ESTRATEGIA.....	60
6.3.1. Análisis Externo .....	60
6.3.2. Análisis Interno .....	74
6.3.3. Matriz FODA y estrategia .....	82
6.3.4. Misión .....	98
6.3.5. Visión .....	98

6.3.6. Valores .....	98
6.4. ESTABLECIMIENTO DE PERSPECTIVAS .....	99
6.5. DESGLOSAR LA MISIÓN SEGÚN CADA PERSPECTIVA Y FORMULAR METAS.....	105
6.6. CONDUCIR ENTREVISTAS EJECUTIVAS .....	107
6.7. DESARROLLO DEL MAPA ESTRATÉGICO .....	108
6.8. IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS PARA OBTENER ÉXITO .....	108
6.9. ELABORAR MEDIDORES DE ÉXITO O MEDIDORES DE RENDIMIENTO.....	111
6.10. DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN Y ESTABLECER OBJETIVOS .....	115
6.11. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)...	119
6.12. MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DEL CMI.....	120
7. CONCLUSIONES .....	124
8. RECOMEDACIONES.....	128
9. REFERENCIAS.....	130

### **INDICE DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1: 5 FUERZAS DE PORTER .....	33
ILUSTRACIÓN 2: ANÁLISIS CAME.....	41
ILUSTRACIÓN 3: THE VALUE NET.....	43
ILUSTRACIÓN 4: PASOS BALANCED SCORECARD.....	47
ILUSTRACIÓN 5: DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR.....	79
ILUSTRACIÓN 6: ANÁLISIS FODA.....	83
ILUSTRACIÓN 7: MAPA ESTRATÉGICO .....	108

### **INDICE DE TABLAS**

TABLA 1: ESTRATIFICACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA EN CHILE.....	18
--	----

TABLA 2: VARIACIÓN DE VENTAS POR SECTOR ECONÓMICO. ....	21
TABLA 3: FACTORES CRÍTICOS PERSPECTIVA CLIENTES. ....	109
TABLA 4: FACTORES CRÍTICOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS. ....	110
TABLA 5: FACTORES CRÍTICOS PERSPECTIVA FINANCIERA. ....	110
TABLA 6: FACTORES CRÍTICOS PERSPECTIVA FINANCIERA. ....	111
TABLA 7: MEDIDORES DE ÉXITO PERSPECTIVA CLIENTES. ....	112
TABLA 8: MEDIDORES DE ÉXITO PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS. ....	113
TABLA 9: MEDIDORES DE ÉXITO PERSPECTIVA APRENDIZAJE . ....	113
TABLA 10: MEDIDORES DE ÉXITO PERSPECTIVA FINANCIERA. ....	114
TABLA 11: PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA CLIENTES. ....	115
TABLA 12: PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS. ....	116
TABLA 13: PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN. .	117
TABLA 14: PLAN DE ACCIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA. ....	118
TABLA 15: MATRIZ CMI APRENDIZAJE E INNOVACIÓN. ....	121
TABLA 16: MATRIZ CMI PROCESOS INTERNOS. ....	121
TABLA 17: MATRIZ CMI FINANCIERA. ....	122
TABLA 18: MATRIZ CMI CLIENTES. ....	123

### **INDICE DE GRÁFICOS**

GRAFICO 1: EVOLUCIÓN DE VENTAS AGREGADAS. ....	19
GRAFICO 2: EVOLUCIÓN DE VENTAS AGREGADAS POR TAMAÑO. ....	20
GRAFICO 3: EVOLUCIÓN DE EMPRESAS ACTIVAS. ....	22

## 1. INTRODUCCIÓN

A medida que la sociedad ha avanzado hacia la era de la industrialización, se ha visto un aumento significativo en la automatización de diversos procesos en diferentes áreas. Esto ha llevado a la producción masiva de productos, sin necesariamente priorizar su calidad. Un ejemplo notable de esto es la industria alimentaria, la cual, en su afán por generar grandes volúmenes de alimentos, ha incorporado numerosos ingredientes artificiales con el fin de facilitar la producción y maximizar el uso de materias primas. Desafortunadamente, esta práctica ha resultado en la pérdida de las cualidades naturales inherentes a dichos productos. De hecho, se ha observado que a medida que estos alimentos son sometidos a más procesos, su calidad se ve afectada negativamente y se reducen sus beneficios para la salud.

En consecuencia, actualmente hay una tendencia mundial creciente por preferir productos más naturales para el consumo “El 58% de los encuestados globales quieren más productos 100% naturales” (Nielsen, 2016, p.17), lo que se sustenta en conseguir productos menos refinados, donde la huella generada es menor que la de grandes empresas, así lo indicó Eduardo Galindo, director de Sourcing & Procurement de Walmart, en su visita a la Fruittrade en Chile “Se están enfocando en alimentos más sanos, que les ayuden a mejorar su salud y bienestar. Tienen más consciencia sobre el medio ambiente y una mayor demanda por la transparencia”.(2019, p.2), a esta tendencia se suma la de preferir, cuando es posible, comprar productos a pymes y no a empresas multinacionales por las mismas razones expuestas.

Los chilenos no son la excepción, ya que 65% de chilenos intenta llevar una alimentación saludable, según el estudio Chile Come Sano, un 50% de los encuestados aseguró que prefiere alimentos más naturales, sin químicos y bajos en sodio y azúcar, además

el estudio muestra que el cuidado del medio ambiente figura entre las principales preocupaciones de los chilenos, con un 71% de las preferencias (2019, p.20).

En esta búsqueda de alimentos menos procesados, las personas encuentran valor en la identidad del producto artesanal, así lo reveló el Estudio de Valor de la Marca Chile en el Diario Sustentable, dado a conocer en el segundo Webinar organizado por Imagen de Chile, en un contexto de información acerca de fortalecer las marcas en tiempos de pandemia, se postula que “los atributos con los que más asocian a la Marca Chile son en primer lugar el *origen* con un 77%, la *identidad* con un 72% y la *calidad* con un 47%.” (2020, p.3). Los productores artesanales se encuentran repartidos en zonas rurales de las distintas regiones de Chile, lo que antes dificultaba el rápido y eficiente acceso a estos productos de gran calidad, y que ahora es posible encontrar en emporio “La Quinta”, que posee una ubicación estratégica con afluencia de público.

Se ha observado que, en términos generales, los productores tienden a generar más de lo que necesitan, incluso cuando muchos de ellos tienen como objetivo abastecerse a sí mismos y a sus familias, al tratarse de procesos naturales, es difícil controlar la cantidad exacta obtenida. Como resultado, existe una porción que no se consume y, en la mayoría de las ocasiones, acaba siendo desperdiciada y sin valor alguno, esto se debe a que estos excedentes no se comercializan ya que no existe una demanda suficiente para incentivar su compra y tampoco se logra una producción a volumen en comparación a productores industriales.

Aún con los antecedentes mencionados anteriormente que avalan y justifican la existencia del emporio, se podría decir que para el éxito de una microempresa es necesario mucho más, debido a que el entorno empresarial es altamente competitivo y dinámico, por lo tanto, es crucial que las organizaciones cuenten con herramientas efectivas para medir,

evaluar y mejorar su desempeño en todas las áreas clave del negocio. En este contexto, el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) se ha posicionado como un enfoque estratégico de gestión que permite a las empresas tener una visión integral y equilibrada de su rendimiento.

Esta memoria se centra en el desarrollo de una propuesta de Balanced Scorecard específicamente diseñado para la empresa “La Quinta”, reconociendo las particularidades y desafíos únicos de este sector, el objetivo principal es proporcionar a la empresa una herramienta estratégica que abarque no solo los aspectos financieros, sino también los indicadores clave relacionados con la calidad artesanal, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el crecimiento sostenible.

El enfoque artesanal en la producción de productos ha sido apreciado a lo largo de los años por su autenticidad, calidad y atención al detalle. Sin embargo, para mantener una ventaja competitiva y un crecimiento sostenible, las empresas artesanales deben encontrar un equilibrio entre la tradición y la innovación, así como abordar eficazmente los desafíos comerciales y las expectativas cambiantes de los consumidores.

El Balanced Scorecard se presenta como una metodología estratégica que permitirá a esta empresa de productos artesanales evaluar y gestionar su desempeño en base a indicadores clave en cuatro perspectivas principales: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje e Innovación. A través de la identificación de objetivos estratégicos y la selección de métricas adecuadas en cada perspectiva, la empresa podrá obtener una visión equilibrada y comprensiva de su rendimiento, así como establecer un marco para la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

Esta memoria se basará en una extensa revisión de la literatura existente sobre el Balanced Scorecard y su aplicación en diferentes contextos empresariales. Además, se realizará un estudio de caso detallado en la empresa de productos artesanales para diseñar y desarrollar un Balanced Scorecard adaptado a sus necesidades y características específicas.

Al finalizar este estudio, se espera proporcionar una valiosa orientación estratégica para la empresa, promoviendo un enfoque integral y equilibrado en la gestión de su desempeño y facilitando su crecimiento sostenible en el competitivo mercado de productos artesanales.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Las microempresas desempeñan un papel fundamental en el contexto económico de Chile. Según datos del Servicio de Impuestos Internos las microempresas representan más de la mitad de las empresas registradas en el país (Servicio de Impuesto Internos, 2022).

Es importante señalar que en Chile no se aprovechan los beneficios de la formalización por falta de información u otras razones. “De los 1.814.938 microempresarios en Chile, el 48,7% ha iniciado actividades ante el SII y el restante 51,3% opera de manera informal.” (Arellano, P. y Schuster, T., 2016, p.2.)A pesar de lo anterior, las pymes generan un importante impacto en la generación de empleo, ya que se estima que proporcionan trabajo a más del 50% de la fuerza laboral chilena. (Servicio de Impuesto Internos, 2022).

La importancia de las microempresas en Chile se evidencia en varios aspectos. En primer lugar, estas empresas permiten la descentralización económica, ya que muchas de ellas se establecen en regiones fuera de la capital, como es el caso de emporio “La Quinta” promoviendo así el desarrollo y el crecimiento en áreas geográficamente dispersas. Además,

las microempresas fomentan la diversificación económica y la innovación al introducir nuevos productos y servicios en el mercado, lo que contribuye a la competitividad y a la mejora de la oferta empresarial en el país.

Además, como es el caso de emporio “La Quinta”, las microempresas fortalecen el tejido social y comunitario al impulsar la participación activa de los emprendedores locales y al generar un sentido de pertenencia en sus respectivas comunidades.

En conclusión, las microempresas desempeñan un papel clave en la economía chilena, generando empleo, impulsando la diversificación económica, fomentando la innovación y promoviendo la inclusión social. Reconocer y apoyar el desarrollo de estas empresas es fundamental para el crecimiento sostenible y la prosperidad de Chile en su conjunto.

Es lamentable que a pesar de ser Chile uno de los países que más emprende en Latinoamérica, también es el que más fracasa, debido alrededor del 97% de los emprendimientos cierran antes de los 5 años, que a pesar de ser un número muy alto no se aleja de la realidad presente en los textos de estadísticas donde siempre está por sobre el 92%. (Sercotec, 2017). Muchas veces este motivo de fallo es por falta de información y gestión, lo que nos conecta con la necesidad de tener un plan estratégico ya sea a corto o largo plazo, una buena herramienta para ello es un Balance Scorecard, el cual es crucial para las microempresas debido a las siguientes razones: en primer lugar, proporciona un enfoque estratégico que permite establecer y comunicar una visión clara para la empresa. Esto implica definir objetivos estratégicos y seleccionar indicadores clave de desempeño en diversas áreas, orientando los esfuerzos y los recursos hacia metas específicas. En segundo lugar, brinda una evaluación equilibrada del desempeño empresarial al considerar no solo los aspectos

financieros, sino también otros indicadores clave relacionados con clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto permite una evaluación integral de la salud del negocio y su capacidad para alcanzar resultados sostenibles a largo plazo.

En tercer lugar, ayuda a los propietarios y gerentes de microempresas a tomar decisiones más informadas al proporcionar datos objetivos a través de los indicadores clave de desempeño. Estos datos permiten identificar áreas de mejora, así como problemas y oportunidades, lo que facilita el ajuste de la estrategia y las operaciones según sea necesario. Además, permite optimizar la asignación de recursos limitados al proporcionar una visión clara de los objetivos y el desempeño en diferentes áreas, lo que permite priorizar inversiones y esfuerzos en aquellas áreas que generen un mayor impacto en los resultados finales. Por último y muy importante promueve la comunicación y la alineación en una microempresa al brindar una estructura compartida y clara para establecer metas, monitorear el progreso y celebrar los logros. Esto fomenta una mayor colaboración y compromiso entre los empleados, fortaleciendo el sentido de equipo y la consecución de los objetivos empresariales.

En resumen, implementar un Balanced Scorecard en una microempresa es esencial, ya que proporciona una visión estratégica, evalúa el desempeño de manera equilibrada, respalda la toma de decisiones informadas, optimiza la asignación de recursos y promueve la comunicación y alineación en toda la organización. Estas ventajas son fundamentales para mejorar la gestión y el crecimiento sostenible de la microempresa a largo plazo.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta de Balanced Scorecard para la microempresa tipo emporio ubicada en la Quinta Región, a través de técnicas de estrategia y planificación establecidas, con el fin de brindar una herramienta para el crecimiento de la empresa.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Investigar y analizar la teoría y conceptos fundamentales del Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica, su componentes y su aplicación en el contexto organizacional.
- Analizar el entorno y el mercado de los víveres artesanales, identificando oportunidades y desafíos.
- Revisar y definir la visión, misión y valores de la empresa, estableciendo una base sólida para el diseño del Balance Scorecard.
- Identificar los objetivos estratégicos clave de la empresa considerando aspectos como el crecimiento, la rentabilidad, la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.
- Definir las perspectivas claves e indicadores de desempeño adecuados del Balance Scorecard que se adaptan mejor a la empresa, considerando las necesidades y metas específicas de la empresa.
- Establecer metas y objetivos claros, realistas para cada indicador, alineados con la visión estratégica de la empresa y las expectativas del mercado.

- Diseñar el Balance Scorecard, presentando de manera clara y visual los indicadores, metas y resultados para facilitar la toma de decisiones estratégicas.
- Analizar y proponer recomendaciones específicas para mejorar la gestión estratégica de la empresa basadas en los resultados obtenidos a través del cuadro de mando integral en término de mejora de la gestión estratégica y el rendimiento organizacional

## **4. MARCO TEÓRICO**

En este apartado se pretende proveer de la información necesaria para entender el desarrollo de la memoria en cuestión, comenzando por explicar el contexto social de las microempresas y a los problemas a los que se enfrentan lo que termina por provocar su temprano fin, posteriormente se indagará en conceptos claves relacionados a planificación estratégica y Balance Scorecard como herramienta de gestión, todo esto en el marco del mundo empresarial y la cultura organizacional.

### **4.1. Las Microempresas en Chile**

Las microempresas desempeñan un papel de suma importancia tanto en Chile, América Latina como en el ámbito global, debido a su capacidad para generar empleo e ingresos, contribuyendo así al desarrollo del sector productivo nacional y estimulando la actividad económica. En Chile representan aproximadamente el 98% de las unidades productivas, las cuales producen bienes y servicios y ofrecen un amplio campo laboral cercano al 65% en diversos sectores, como alimentos, confecciones, cuero y calzado, gráfico, madera, materiales de construcción, hotelería y turismo, electrónica, y servicios profesionales y generales. (Dini & Stumpo, 2018). Es fundamental mantener un control sobre los niveles de productividad de estas microempresas para identificar y corregir sus debilidades, asegurando así una participación más sólida en comparación con otras empresas.

Para obtener una visión más clara de la situación del microemprendimiento en Chile en términos numéricos, es fundamental comprender su definición básica. El microemprendimiento se refiere a la creación de pequeñas unidades económicas altamente productivas, las cuales desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico al generar una cantidad significativa de empleos. En Chile, aproximadamente hay 2 millones de

microemprendimientos, los cuales en 2017 generaron más de 3 millones de puestos de trabajo, lo que representa un incremento del 11,3% en comparación con el año 2015 (Krell et al., 2018).

Por lo general, las microempresas en Chile son organizaciones compuestas por un máximo de 9 individuos, siendo más común que tengan entre 1 y 3 empleados, quienes en su mayoría son miembros de la familia. Estas empresas tienen ventas anuales que oscilan entre 1 y 2400 UF y representan aproximadamente el 74,7% de un conjunto de 1.094.613 empresas registradas en el SII hasta el año 2016. No se incluyen en esta cifra las empresas que no se encuentran inscritas en dicha institución, las cuales podrían aumentar aún más este número, ya que “la participación de las microempresas formales en el total de empresas activas ha ido disminuyendo desde 1998” (Dini & Stumpo, 2018, p.155.).

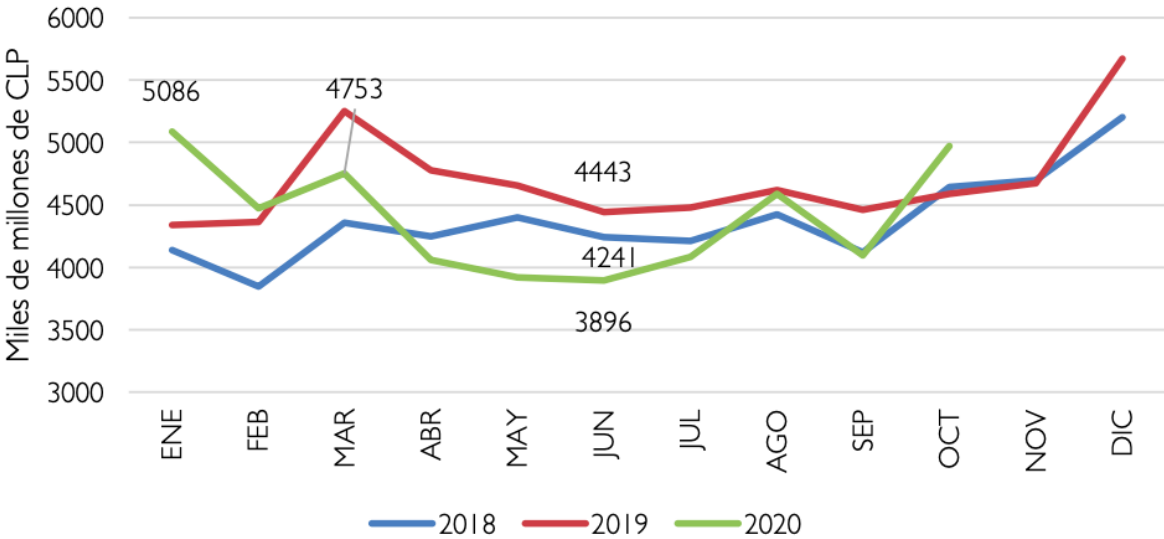
Tamaño empresa	Clasificación por ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 - 2.400UF	0 - 9
Pequeña	2.400,01UF - 25.000UF	10 -25
Mediana	25.000,01UF - 100.000UF	25 - 200
Grande	100.000,01UF y más	200 y más

**Tabla 1:** Estratificación por tamaño de empresa en Chile. Fuente: (Diario Oficial, 2010)

Volviendo al argumento anterior sobre la importancia del microemprendimiento en el empleo y su capacidad para crear puestos de trabajo, es crucial destacar la diferencia entre las empresas con más de dos empleados y aquellas con solo uno. Esta distinción refleja directamente la escala de producción de la empresa y la capacidad de gestión de los micro emprendedores. De hecho, un microemprendimiento unipersonal, donde el propietario trabaja por cuenta propia sin empleados, no se asemeja completamente a la noción tradicional

de empresa, ya que, aunque en estas unidades se combinan los factores de trabajo, proporcionados por el propietario, capital y gestión de recursos, esto ocurre a un nivel menos sofisticado.

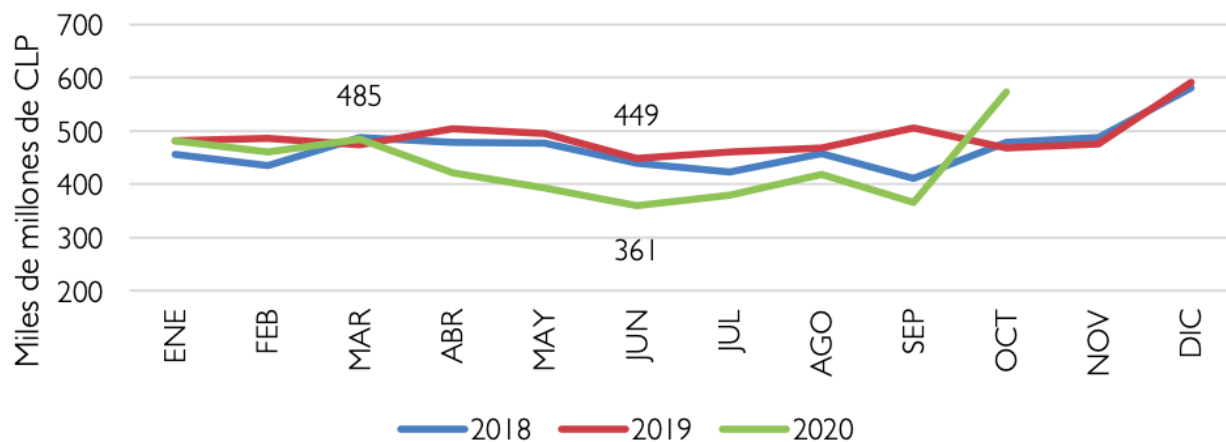
Es fundamental poner en contexto la situación experimentada debido a la pandemia que afectó durante todo el año 2020 y parte del 2021. Durante el mes en que la pandemia llegó a Chile y se impusieron las primeras restricciones sanitarias, se observaron caídas significativas en las ventas, aproximadamente del 18%. Para eliminar los efectos estacionales y cíclicos de los datos mensuales (con mínimos en febrero debido al verano y máximos en diciembre por Navidad), se puede realizar una comparación con el mismo mes en años anteriores. Por ejemplo, en junio de 2020, las ventas registraron una disminución del 8% y del 12% en comparación con el mismo mes de 2018 y 2019, respectivamente. Por lo tanto, el impacto de la pandemia en las ventas en su peor momento osciló entre el 8% y el 18%, dependiendo del punto de comparación. *(Comisión nacional de productividad, 2020)*



**Gráfico 1:** Evolución de ventas agregadas (miles de millones CLP).

Fuente: (Cámara Nacional de Productividad, 2020)

También es relevante destacar que hay diversas industrias que se ven afectadas de manera cuantitativamente dispar, especialmente en el caso de las micro y pequeñas empresas.



**Gráfico 2:** Evolución de ventas agregadas por tamaño, pequeñas empresas (miles de millones CLP). Fuente: (Cámara Nacional de Productividad, 2020)

Considerando como punto de referencia el mes de marzo de 2020 y comparando la evolución de las ventas con las de junio, cuando las ventas alcanzaron su valor mínimo, se observa una caída del 25% en las ventas de las PYMEs, mientras que para las grandes empresas esta disminución es del 16%.

Por otro lado, las diversas actividades económicas también presentan resultados ponderados diferentes según la variación móvil correspondiente. En el caso particular del sector comercial, donde se encuentra Emporio, aunque ha experimentado variaciones negativas durante los trimestres móviles de enero a julio, en comparación con otras industrias, se puede considerar que su impacto es relativamente menor.

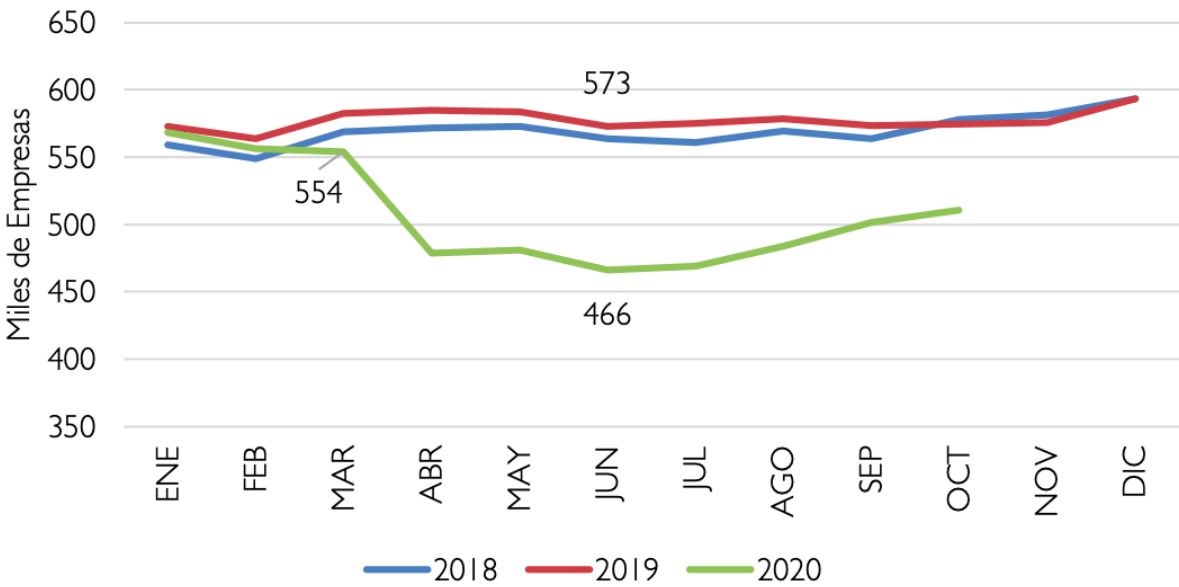
Sector	Var. Oct-Ene	Var. Ene-Mar	Var. Mar-Jul
Agricultura	52%	20%	-27%
Minería	58%	7%	-2%
Industria	9%	4%	-14%
Electricidad y Gas	3%	-65%	-0.3%
Agua	7%	7%	-16%
Construcción	29%	11%	-39%
Comercio	23%	-4%	-11%
Transporte y Almacenamiento	17%	1%	-12%
Hoteles y Restaurantes	19%	-35%	-46%
Información y Comunicaciones	63%	-4%	-2%
Financiero y Seguros	18%	-5%	-12%
Inmobiliarias	55%	-18%	-25%
Serv. Profesionales	24%	6%	-28%
Adm. Y Apoyo	16%	7%	-8%
Adm. Pública	26%	-3%	-24%
Educación	19%	-7%	-14%
Salud	7%	-8%	-2%
Artes y Entretenimiento	42%	-47%	-69%
Otros Servicios	21%	7%	-29%

**Tabla 2:** Variación de ventas por sector económico. Fuente: (Cámara Nacional de Productividad, 2020)

Además, es importante destacar que la pandemia ha tenido un impacto general en la actividad empresarial, llevando a algunas empresas a suspender sus operaciones con ventas cercanas a cero o incluso nulas.

La evolución de las empresas activas se muestra en el gráfico 3. Durante los años 2018 y 2019, se observó una relativa estabilidad en las cifras de empresas activas a lo largo de los meses del año. Sin embargo, hacia finales de 2019 se observó una ligera disminución en las empresas activas en comparación con 2018, posiblemente relacionada con el estallido social de octubre de 2019, aunque los motivos exactos aún son desconocidos.

No obstante, entre marzo y abril de 2020 se produjo una disminución significativa en la cantidad de empresas activas, equivalente a 75 mil. Al analizar por tamaño, se puede constatar que el descenso en la cantidad total de empresas activas se atribuye por completo a las empresas más pequeñas. Según el Gráfico 3, se estima que alrededor de 15 mil empresas pequeñas y mil empresas medianas dejaron de operar y generar ventas (Comisión Nacional de Productividad, 2020).



**Gráfico 3:** Evolución de empresas activas. Fuente: (Cámara Nacional de Productividad, 2020)

**4.2. El Problema de la Microempresa**

A pesar de ser considerada como el "motor" de muchas economías, la microempresa se enfrenta a una serie de desafíos que dificultan su crecimiento a largo plazo. Estos desafíos están relacionados con los esquemas mentales estandarizados de sus propietarios, quienes suelen priorizar la experiencia y la tradición por encima de la mejora continua. Como mencionan Cortés y Henao en su estudio, algunos microempresarios expresan frases como

"He llevado muy bien el negocio hasta el momento. Si todavía tengo el negocio después de 17 años es por algo" o "es que para llevar un negocio como este no se necesita estudio". Estas declaraciones revelan que la mayoría de los microempresarios se sienten cómodos con la forma en que gestionan sus negocios (Cortés y Henao, 2013, p.5). Aunque este estudio se llevó a cabo en la ciudad de Colombia, refleja una realidad cercana a la de Chile.

### **4.3. Planificación Estratégica**

Para desarrollar una estrategia efectiva, al igual que en cualquier plan bien estructurado, se requiere de un proceso de toma de decisiones que fundamentará todo el trabajo realizado y establecerá una serie de pasos lógicos a seguir, adaptados a las necesidades específicas de la empresa. Estos pasos se basarán en argumentos derivados de una investigación tanto académica como empírica, lo que permitirá respaldar de manera sólida las decisiones estratégicas tomadas.

Considerando la naturaleza del plan estratégico y teniendo en cuenta la falta de directrices preestablecidas, resulta beneficioso comenzar desde los fundamentos y la esencia de la empresa, que comúnmente se conocen como "Misión", "Visión" y "Objetivos". A continuación, se lleva a cabo un análisis del entorno que, en última instancia, se traduce en una planificación e implementación estratégica.

#### **4.3.1 Misión, Visión y Objetivos**

**Misión.** Desde un punto de vista técnico, la "razón de ser" de cada empresa se refiere a su mercado objetivo y su propósito comercial. Algunas empresas lo ven de forma diferente, considerándolo más como un "pegamento" cultural que las une y les permite funcionar como

un colectivo (Rivera, 1991). Esta perspectiva también toma en cuenta la naturaleza del negocio y su posición competitiva en relación con otras compañías.

**Visión.** “Articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaguedad”. (Rivera, 1991, p.1), en otras palabras, la visión se refiere a la imagen de lo que deseo que mi empresa se convierta, estableciendo ciertos estándares que planeo seguir y abarcar en el proceso.

**Objetivos.** Los objetivos indican la forma en que se logrará el posicionamiento estratégico de la empresa, teniendo en cuenta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas durante el proceso de planificación estratégica, algunos autores como Sánchez sugieren que “una vez las organización identifica su situación actual tanto por la consideración de factores interno como externos, puede definir objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de logro o desempeño para alcanzar sus resultados o aproximarse a una situación deseada”. (2003, p.3). Es importante resaltar que los objetivos estratégicos de cualquier empresa deben ser claramente cuantificables y mensurables a lo largo del tiempo.

#### **4.4. La Estrategia**

De manera general y práctica, una estrategia se puede definir como un plan de acción diseñado para resolver un problema o alcanzar un objetivo específico. Este concepto ha sido ampliamente utilizado en el antiguo libro "El arte de la guerra" de Sun Tzu, que, a pesar de ser un texto extremadamente antiguo que data del siglo V a.C. sigue siendo relevante como

referencia para el mundo empresarial en términos de estrategias para comprender a los competidores y abordar la competencia. (TZU, 2019) .

En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), la estrategia predominante suele ser la diferenciación a través de precios bajos, mientras que, en las grandes empresas estudiadas, la estrategia prioritaria es mejorar los procesos internos y brindar un buen servicio al cliente. Sin embargo, en ambos casos, se observa una definición de estrategias que tiende a ser limitada y de corto plazo, lo cual requiere un análisis más exhaustivo y un pensamiento estratégico más sólido, adaptado a las circunstancias específicas de cada empresa (Sánchez, 2003).

#### ***4.4.1. Estrategias Innovadoras***

Es considerado un factor de gran importancia para el desarrollo de un plan que impulsa el crecimiento de una microempresa, ya que busca establecer diferencias en una posición estratégica que se enfoca en un segmento distinto, con una necesidad que aún no ha sido cubierta. Una manera de lograr esta innovación en las estrategias es a través del manejo y mejora de las tecnologías de información en las microempresas, lo que les permite fomentar la comunicación y obtener información confiable sobre los resultados obtenidos. Esto a su vez les permite tomar decisiones más enfocadas y adaptadas a las diversas situaciones que surgen a lo largo del tiempo.

La propuesta de una estrategia innovadora en este caso se centra en la mejora continua de los procesos internos y de postventa, donde la innovación constante en aspectos relacionados con las tecnologías de información puede tener un impacto sustancial tanto en los resultados financieros como en el servicio final entregado a los clientes.

Al analizar la adopción de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en función del tamaño de la empresa, se observa que las grandes empresas han implementado estas tecnologías a un ritmo más rápido que las empresas más pequeñas. Esto se debe a que las pequeñas empresas tienen menos recursos financieros, menos experiencia técnica y capacidad de gestión, y han comenzado a utilizar las TIC más tarde en comparación. Sin embargo, a pesar de esta brecha inicial, se ha observado una disminución progresiva, lo que brinda a las microempresas una gran oportunidad para generar estrategias innovadoras que les permitan diferenciarse en el mercado (Pérez, 2016, p.218).

#### ***4.4.2. Emprendimiento Estratégico***

Consiste en iniciar acciones empresariales empleando una perspectiva estratégica. De este enfoque se derivan conceptos como emprendimiento, que se refiere al proceso en el cual un individuo o grupo identifica oportunidades para emprender, y oportunidad emprendedora, que es una condición en la cual nuevos productos o servicios pueden satisfacer una necesidad. Además, Aparicio describe el emprendimiento como "todo proceso en el cual las personas o grupos identifican e implementan oportunidades emprendedoras sin estar inmediatamente limitados por los recursos que tienen bajo su control en ese momento" (2016, p.4).

#### ***4.4.3. Modelo Balanced Scorecard***

Se define como una herramienta en control de gestión que pone especial foco en las acciones del día a día a largo plazo con una gran flexibilidad y que pretende facilitar el aprendizaje del negocio. El Balanced Scorecard complementaba las mediciones financieras tradicionales con criterios que medían el desempeño desde 3 perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios además de aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, permitía a las empresas hacer un seguimiento de sus resultados financieros,

monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos intangibles que necesitaría para el conocimiento futuro. El Balanced Scorecard no era un reemplazo de las mediciones financieras, era su complemento. (Kaplan *et al.*, 2007).

El Balanced Scorecard (BSC) incorpora una serie de perspectivas que deben ser consideradas para diseñar e implementar el cuadro de mando integral. Estas perspectivas son: financiera, que se enfoca en presentar resultados a los accionistas y medir la correcta ejecución de la estrategia para mejorar los resultados financieros; procesos internos, que se relaciona con los procesos que dominamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, identificando los procesos críticos para agregar valor a los clientes y accionistas; aprendizaje y crecimiento, donde se pone atención en mejorar continuamente para alcanzar los objetivos de la empresa, centrándose en el aprendizaje y desarrollo de los empleados como facilitador de las demás perspectivas del BSC.

La perspectiva de clientes busca definir cómo queremos que los clientes perciban a la empresa y cómo la empresa interactúa con ellos para lograr este objetivo. Se plantean preguntas cruciales relacionadas con el segmento objetivo, el valor que se ofrece a ese grupo y las expectativas de los clientes, que conducen a mediciones como la satisfacción del cliente, la lealtad, la cuota de mercado y la adquisición de nuevos clientes.

Estas cuatro perspectivas forman una guía inicial para el desarrollo del BSC. Es importante destacar que ha surgido una última perspectiva en los últimos años, centrada en la sustentabilidad y la responsabilidad social corporativa, donde las empresas modernas se preocupan por el medio ambiente y el impacto social de sus acciones.

La implementación adecuada de un Balanced Scorecard tiene como objetivo mejorar los procesos de organización y medición dentro de una empresa, tal como lo señala Niven en su libro "Balanced Scorecard Step by Step". Este enfoque ayuda a las organizaciones a superar tres problemas clave: medir efectivamente el rendimiento organizacional, gestionar activos intangibles y enfrentar el desafío de implementar estrategias (Niven, 2006, p.1).

Lamentablemente, muchas empresas adoptan una visión a corto plazo sin una planificación adecuada y sin tener una comprensión realista de su situación y limitaciones. En ocasiones, enfocan excesivamente sus mediciones en aspectos financieros, pasando por alto la importancia de los llamados activos intangibles. Estos activos, que incluyen aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, son fundamentales para el éxito a largo plazo y deben ser considerados de manera integral en el Balanced Scorecard.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) sigue un proceso que consta de diez pasos fundamentales. En primer lugar, se inicia con la capacitación sobre el CMI, cuyo objetivo principal es familiarizar a la organización con el proceso y sus requisitos. Luego, se procede a revisar el plan estratégico existente o, si no lo hay, a desarrollar uno nuevo para alinear los objetivos finales. El tercer paso implica definir las perspectivas, que proporcionan un marco esencial para los siguientes pasos del modelo. Después, se desglosa la misión según cada perspectiva y se formulan metas estratégicas, manteniéndolas precisas y limitadas a tres o cuatro por perspectiva. El mapa estratégico, un componente crucial, guía la jerarquía y el orden del CMI, permitiendo una comprensión clara de la estrategia de la empresa.

En el quinto paso, se identifican los factores críticos para el éxito, seguido del desarrollo de indicadores de éxito en el sexto paso. Estos indicadores son fundamentales para medir el progreso y evaluar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos. Deben incluir información como nombre, fórmula de cálculo, glosario, metas, frecuencia de medición y la persona responsable de los resultados. El séptimo paso implica la creación de un plan de acción, mientras que el octavo establece el cuadro de mando global. El noveno paso, desglosar el cuadro de mando, resulta esencial si se necesita una comunicación más clara a todos los colaboradores, ya que proporciona una forma didáctica de explicar el proceso. Finalmente, en el décimo paso, se lleva a cabo la implantación del modelo. Cada uno de estos pasos es crítico para la implementación efectiva del CMI en una organización.

#### ***4.4.4. Sustainability Balanced Scorecard***

Un Balanced Scorecard clásico generalmente consta de 4 perspectivas principales, pero pueden agregarse otras perspectivas según las necesidades específicas de cada caso. En los últimos años, ha surgido una corriente relacionada con la gestión sustentable de los negocios, teniendo en cuenta el objetivo principal de obtener ganancias y generar riqueza.

Esta modificación del BSC clásico implica una pequeña pero significativa adición en las perspectivas, incorporando una quinta perspectiva llamada "Sustentabilidad". Esto da lugar al concepto de Eco-BSC, que se enfoca en desarrollar estrategias con el menor impacto ambiental posible y en ser amigable con el entorno social en el que opera la empresa.

La quinta perspectiva se distingue de las otras cuatro, pero al mismo tiempo está vinculada a ellas. La Eco-perspectiva adicional abarca cuestiones como el consumo de energía y residuos, el uso de materiales y las emisiones contaminantes, entre otros. Los objetivos estratégicos de la Eco-perspectiva se basan en el concepto de ecología industrial y

están relacionados con medidas que podrían derivar de sistemas de gestión ambiental como ISO 14001, EMAS y el análisis del ciclo de vida de los productos (Sidiropoulos et al., 2004, p.30).

#### ***4.4.5. La estrategia Dinámica***

Las rivalidades competitivas surgen como resultado de las acciones y respuestas que las empresas dentro de una industria adoptan. Cuando dos o más empresas compiten entre sí para obtener una ventaja sostenible en el tiempo, se genera la rivalidad competitiva. Sin embargo, esta ventaja puede perderse debido a cambios rápidos en el entorno, lo que da lugar al concepto de estrategia dinámica. La estrategia dinámica se basa en la comprensión de que, con el paso del tiempo las condiciones cambian rápidamente, acortando la vida de empresas que no pueden adaptarse y mejorar su desempeño.

La planificación estratégica dinámica se presenta como una solución para mejorar la capacidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas, de modo que pueda enfrentar entornos en constante cambio. Esta planificación estratégica ayuda a la empresa a detectar y dar forma a las oportunidades, así como a mantener su competitividad mediante la combinación, reconfiguración, creación, modificación y ampliación de su base de recursos (Ojha et al., 2020).

### **4.5. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO**

La importancia del análisis interno y externo de una empresa es fundamental para su éxito y supervivencia en un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico. Estos análisis estratégicos proporcionan una visión profunda y holística de la organización, permitiendo una comprensión clara de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El análisis interno se enfoca en evaluar los recursos, capacidades y procesos internos de la

empresa. Permite identificar sus ventajas competitivas y cómo pueden ser utilizadas para crear un valor diferenciado en el mercado. Además, este análisis ayuda a la empresa a reconocer sus áreas de mejora, donde debe fortalecerse o hacer ajustes para ser más eficiente y efectiva en su funcionamiento. Por otro lado, el análisis externo se centra en evaluar el entorno en el que opera la empresa. Se analizan factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y legales que pueden influir en su desempeño y resultados. También se examina la competencia y las tendencias del mercado para identificar oportunidades y amenazas que podrían afectar su posición en la industria. Combinando ambos análisis, la empresa puede diseñar e implementar estrategias sólidas y adaptativas. Con un conocimiento claro de sus recursos y capacidades internas, así como de las oportunidades y desafíos externos, la empresa puede tomar decisiones informadas y anticipar cambios en el entorno para mantenerse competitiva y alcanzar sus objetivos a largo plazo. En resumen, el análisis interno y externo de una empresa es esencial para una toma de decisiones estratégicas informada y efectiva. Proporciona una base sólida para el diseño de planes y la ejecución de acciones que impulsen el crecimiento, la innovación y el éxito sostenible en el mercado actual en constante cambio.

#### ***4.5.1. Industria Respecto al entorno***

Para la industria de comercialización de víveres con origen artesanal, orgánico se abre una puerta, puesto que, las personas ahora viven de forma diferente, compran de forma diferente y, en muchos sentidos, piensan de forma diferente. “Los hábitos formados perdurarán más allá de esta crisis, cambiando permanentemente lo que valoramos; cómo y dónde compramos; y cómo vivimos y trabajamos” (Álvarez G., 2020), la Managing Director para Accenture Interactive, explica que se han realizado seis oleadas de investigación sobre

el consumo que revelan entre otras, que el impacto del COVID-19 impulsa un cambio fundamental hacia un comportamiento basado en 4 tipos de valores: Bienestar personal e integral, los consumidores dedican más tiempo al cuidado personal. Se estima un crecimiento de 1.3B en la salud y bienestar a nivel mundial para el 2024; priorización de los comercios locales, los consumidores hoy prefieren las marcas locales por sobre las grandes marcas globales, ya que son marcas que necesitan más apoyo; consumo consciente, más de la mitad de los consumidores quiere mantener un consumo más sostenible y por último la Reinención de la conexión, los consumidores tienen un alto interés por mantener una conexión con familiares y amigos. Además, se han adaptado a nuevos canales y formas para mantenerse en contacto. De manera resumida, hoy el consumidor chileno post pandemia es más consciente al momento de comprar ya que prefiere productos más respetuosos con el medio ambiente, comprar en tiendas del vecindario o productos de origen local. Además, más de la mitad mantendría su comportamiento a futuro. (Álvarez G., 2020),

A partir de estos resultados es que podemos observar la existencia de una tendencia clara y propicia que acompaña la creación del emporio, que se dedica a la comercialización de productos locales que además son naturales y artesanales provenientes de productores de la zona.

#### ***4.5.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter***

En esta sección se conocerán herramientas de análisis, las cuales permitirán organizar, descomponer, presentar y estructurar información, con el propósito de extraer conclusiones significativas que faciliten la toma de decisiones.

Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979 y hasta el día de hoy es una de las herramientas de

análisis más utilizadas, debido a su efectividad y claridad. “Es una herramienta estratégica que ayuda a evaluar y analizar el nivel de competencia entre las empresas de tu mismo sector” (Herrera, R., & Baquero, M., 2018).

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma, por ello, es fundamental aplicarlas. Las 5 fuerzas se pueden observar de manera esquemática en la Ilustración 1 con la finalidad de comprender mejor la relación entre los conceptos que componen cada una de la fuerzas. Las cuáles son descritas a continuación.



**Ilustración 1:** 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia. Fuente: (Porter, 2008)

Esta fuerza hace referencia al poder con que cuentan los compradores o consumidores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Por lo general, independiente de la industria, los compradores siempre tienen un mayor poder de negociación frente a los

vendedores. Mientras menor cantidad de compradores existan, o mientras más organizados estén, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al existir más oferta que demanda, estos pueden reclamar por precios más bajos y mejor calidad. A modo resumen esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad, y es muy relevante debido a que de ella depende la mejora de la oferta y demanda en el mercado.

El poder de negociación de los clientes tiende a aumentar cuando:

- Los consumidores compran en volumen.
- No hay diferenciación en los productos.
- Costos bajos por cambio de proveedor.
- Los clientes tienen información total.

#### ***Poder de Negociación de Proveedores.***

Esta fuerza hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos y se da cuando la demanda es mucho más elevada que la oferta. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será el poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta, éstos tienen mayor facilidad para aumentar sus precios, sin consecuencia alguna.

El poder de negociación de los proveedores tiende a aumentar cuando:

- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.
- El valor de materias primas es elevado.
- La demanda es mucho más elevada que la oferta.

### ***Amenaza de Productos Sustitutos.***

Esta fuerza hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos dentro de la industria, que pueden llegar a sustituir el producto o servicio. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto, debido a que, si el precio supera el límite, se corre el riesgo de que el cliente opte por los productos sustitutos.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son menores que los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- La lealtad de consumidores es baja.
- El costo de cambiar de un producto a uno sustituto es bajo para los consumidores.

### ***Amenaza de Nuevos Competidores.***

Esta fuerza hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. El análisis de esta fuerza permite sacar ventajas con respecto a competidores y saber así qué servicios ofrecen ellos para poder tomar iniciativas al respecto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a la industria, la intensidad de la competencia aumenta y es más grande es el riesgo de que se agote la cuota de mercado de una empresa establecida.

En un mercado con perspectivas de crecimiento y oportunidades para nuevas innovaciones que puedan conducir a un liderazgo competitivo, siempre habrá diversas

entidades que aspirarán a formar parte del éxito de ese mercado. Su entrada puede reducir la cuota de mercado de aquellos que ya están presentes, lo que significa que la competencia se intensificará, lo que “ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existente y flujos de caja para remecer a la competencia” (Porter, 2008).

La amenaza de nuevos participantes en el mercado limita la rentabilidad potencial del mismo, y para enfrentarla, surgen diversas barreras que pueden facilitar o complicar la tarea de ingresar al mercado, entre las cuales se encuentran:

- Economías de escala por el lado de la oferta, se presentan cuando empresas que producen en grandes volúmenes experimentan costos más reducidos por unidad. Esto se debe a que pueden distribuir los costos fijos entre un mayor número de unidades, adoptar tecnología más eficiente y obtener condiciones favorables de los proveedores. Estas economías actúan como un obstáculo para la entrada de nuevos competidores, ya que obligan al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores ya establecidos o aceptar una desventaja en cuanto a costos. (Porter, 2008, p.3).
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor, lo que se puede observar es que cuando un comprador decide cambiar de proveedor, debe enfrentar costos asociados a dicho cambio.
- Requisitos de capital, La necesidad de realizar inversiones significativas en recursos financieros para poder competir puede actuar como un obstáculo para la entrada de nuevos competidores. Estos recursos económicos son requeridos

no solo para establecer instalaciones fijas, sino también para ofrecer créditos a los consumidores, acumular inventarios y financiar las pérdidas iniciales. Esta barrera se vuelve especialmente sólida si el capital es necesario para gastos que no pueden recuperarse fácilmente, como la publicidad previa al lanzamiento o actividades de investigación y desarrollo.

- Acceso desigual a los canales de distribución, Varias empresas pueden encontrarse en una posición ventajosa debido a la cantidad y calidad de los canales que utilizan para promocionar y distribuir sus productos. Sin embargo, esto puede ser complicado cuando los competidores ya establecidos tienen una posición dominante muy por encima de la media del mercado.
- Políticas reguladoras gubernamentales, estas políticas abarcan una amplia gama de áreas, como permisos, licencias, normativas ambientales, requisitos de seguridad, estándares de calidad y tarifas regulatorias, entre otros. El cumplimiento de estas regulaciones puede requerir costos considerables en términos de tiempo, recursos y experiencia, lo que dificulta la capacidad de las empresas emergentes para ingresar al mercado de manera competitiva. Además, las normativas pueden favorecer a los actores ya establecidos al crear ventajas para ellos o al crear barreras adicionales para los nuevos participantes. Como resultado, las políticas reguladoras gubernamentales pueden influir de manera significativa en la dinámica competitiva de un mercado y limitar el acceso de nuevos jugadores.

### ***Rivalidad entre Competidores.***

Esta fuerza aparece cuando el número de estrategias entre los competidores es elevada, haciendo referencia a la rivalidad entre empresas que compiten en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. La rivalidad aumenta, a medida que aparecen más competidores, con ventajas, ya sea en tamaño o capacidad productiva. A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

En conclusión, analizar la rivalidad entre los competidores puede permitir buscar una ventaja, en la que se pueda generar una brecha de la competencia. Esto se puede lograr de muchas maneras que van a depender de las características de cada empresa, algunas de ellas son reducir los precios, diferenciación del producto o servicio, aumentando la producción.

A modo resumen la rivalidad puede aumentar cuando:

- Existe una poca diferenciación en los productos.
- La demanda por los productos en la industria disminuye.
- Los costos fijos son altos.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.

A modo de síntesis y con esta descripción de las 5 fuerzas de Porter, es que se podrá realizar un completo análisis, que permitirá obtener ideas de estrategias para tomar decisiones pertinentes al caso, a modo de ser de fundamental utilidad para la elaboración de una propuesta de modelo de negocios para el emprendimiento en cuestión.

### ***4.5.3. Ventaja Competitiva***

"La estrategia competitiva se basa en ser diferente, implicando la intencional selección de un conjunto de actividades distintivas para proporcionar un valor único" (Porter, 2008, p.6). La ventaja competitiva se considera una de las estrategias fundamentales, en la cual la innovación en productos o servicios es frecuentemente el factor que marca la diferencia con respecto a la competencia. A pesar de ser una opción estratégica atractiva, también conlleva cierta complejidad y riesgos, identificados por Porter en dos aspectos: en primer lugar, la posibilidad de no lograr o mantener dichas ventajas; en segundo lugar, el riesgo de que la ventaja obtenida se desgaste con la evolución de la industria. Estas tres estrategias se basan en diversas formas de defensa contra las fuerzas competitivas, lo que implica la existencia de distintos riesgos. Por lo tanto, es esencial reconocer y comprender estos riesgos para mejorar las opciones frente a las tres estrategias (Porter, 1991, p.7).

### ***4.5.4. Análisis FODA***

El análisis FODA, también conocido como matriz FODA, es una herramienta esencial para llevar a cabo una adecuada planificación estratégica al recopilar información relevante mediante diversas herramientas e insumos. Esta información luego se traduce en acciones y medidas correctivas que contribuyen a la generación de nuevos y mejores proyectos.

Según la investigación de Chapman (2004, p.1), el análisis FODA es una herramienta de gran utilidad para comprender y tomar decisiones en diversas situaciones empresariales y de negocios.

Para llevar a cabo un proceso exitoso de la matriz FODA, se analizan tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En este análisis se consideran aspectos

económicos, políticos, sociales y culturales que ejercen influencia directa en el entorno externo de la institución bajo análisis.

Las fortalezas y debilidades forman parte del ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planificación estratégica, se realiza un análisis detallado de estas áreas. Se busca identificar las fortalezas que permiten alcanzar los objetivos estratégicos, así como también las debilidades que puedan obstaculizar su cumplimiento (El & Organización, 2002).

En este sentido, El & Organización señalan que el proceso de planificación estratégica se considera exitoso cuando se reducen las debilidades, se fortalecen las fortalezas, se atiende de manera oportuna el impacto de las amenazas y se capitaliza el aprovechamiento de las oportunidades para alcanzar los objetivos, la Misión y Visión de la institución.

#### ***4.5.5. Análisis CAME***

Un análisis complementario muy valioso para la matriz FODA es el análisis CAME (corregir, afrontar, mantener, explotar), el cual proporciona una visión más completa sobre las posibilidades de actuación con cada uno de los elementos identificados en la matriz FODA. "Antes de definir y priorizar las acciones a implementar, es esencial comprender la estrategia de la empresa, ya que, en función de esta, podemos dar prioridad a la corrección de debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o aprovechar oportunidades" (Huerta, 2020).



**Ilustración 2:** Análisis CAME. Ilustración propia. Fuente: (Huerta, 2020)

#### ***4.5.6. Cadena de Valor***

La cadena de valor, una técnica desarrollada por Michel Porter busca alcanzar ventaja competitiva. En los registros contables, refleja un aumento teórico del valor por encima del costo inicial. Se asume que este valor debe superar los costos acumulados a lo largo del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas consideradas esenciales por el cliente final para obtener el resultado esperado (Johana & José, 2006).

Este concepto se fundamenta en una serie de actividades relevantes y críticas para el buen funcionamiento del negocio y para crear una ventaja comparativa frente a los competidores en el mercado.

Una cadena de valor genérica se compone de tres elementos fundamentales:

1. Actividades Primarias: Relacionadas con el desarrollo del producto, su producción, la logística y comercialización, y los servicios de postventa.
2. Actividades de Soporte a las Actividades Primarias: Incluyen la administración de recursos humanos, adquisiciones de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) y la infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
3. Margen: Representa la diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para llevar a cabo las actividades generadoras de valor.

#### ***4.5.7. Análisis PESTA***

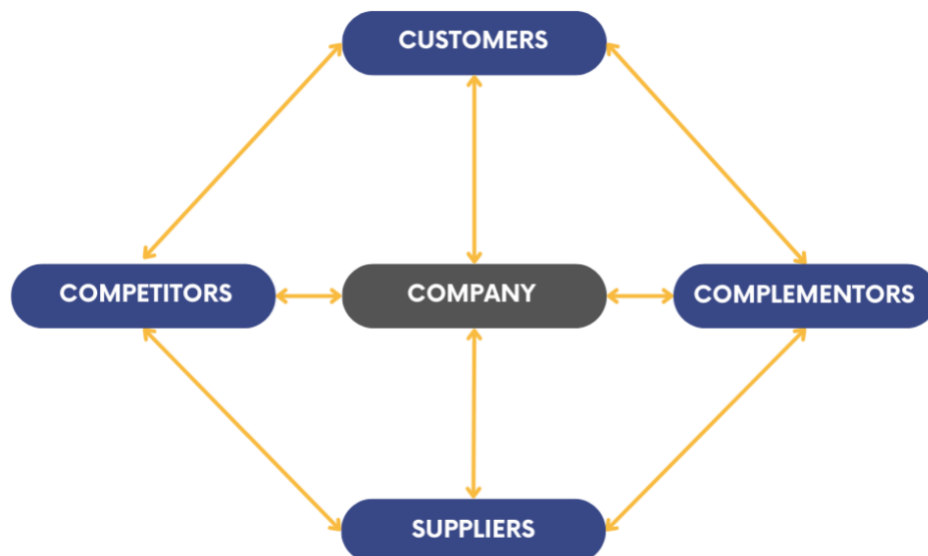
Otra herramienta de gran importancia para realizar un análisis completo del entorno externo o del mercado es el análisis PEST, que abarca los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Algunos autores destacan que el análisis PEST es una valiosa herramienta que permite comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, identificar una serie de factores que surgen de este proceso (López, 2008).

Los factores analizados en el análisis PEST son principalmente externos, y se sugiere llevar a cabo este análisis antes del análisis FODA, el cual se centra en factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas). Mientras que el análisis PEST evalúa el mercado en su totalidad, el análisis FODA se enfoca en medir una unidad de negocio, propuesta o idea (Chapman, 2004).

#### 4.6. The Value Net

Muchas veces se ve la competencia dentro de una industria como un proceso “agresivo” de ataques constantes para lograr un marketshare mayor. No obstante, este paradigma ha ido cambiando a través de los años y aún más con una corriente llamada “The Value Net”, en la que existe una idea básica de ver a los negocios como una suerte de juego en el que la cooperación lleva a la expansión. Tanto la cooperación como la competencia son aspectos necesarios y deseables de una empresa comercial. Un enfoque exclusivo en la competencia (que es la mentalidad predominante de gran parte de lo que se ha escrito sobre estrategia en los últimos años) ignora en gran medida el potencial para cambiar la naturaleza de las relaciones comerciales y, por lo tanto, el potencial para expandir el mercado o crear nuevas formas rentables de empresa. Una mentalidad de “cooperación” busca activamente formas de cambiar y expandir el negocio, así como nuevas y mejores formas de competir (Lendel, 2007).



**Ilustración 3:** The Value Net. Ilustración propia. Fuente: (Lendel, 2007)

The Value Net representa a todos los actores del mercado y cómo se relacionan entre sí y con los clientes. Esta red de valor se divide en dos dimensiones principales: Vertical, que abarca a los clientes y proveedores, y Horizontal, que representa las interacciones entre las compañías.

Para comprender The Value Net, se siguen una serie de pasos que proporcionan claridad sobre el proceso en el que los actores de esta red operan:

1. **Definición del rol de los "jugadores":** Identificar los actores involucrados en la red, incluyendo a los jugadores, el valor agregado, las reglas, tácticas y el alcance de la red.
2. **Jugadores:** Evaluar cómo los participantes se comportarán frente a posibles entradas o salidas del mercado, utilizando una perspectiva basada en la "Teoría de juegos". En este contexto, se considera que la entrada de una empresa al mercado puede beneficiar a otros actores; por ejemplo, al convertirse en una fuente alternativa de suministro para un cliente o al proporcionar bienes o servicios complementarios. Este valor añadido que aporta al juego de negocios puede tener un valor significativo, lo que permite a la empresa lograr que los beneficiarios "paguen por jugar".
3. **Valor Agregado:** Se define cómo la compañía va a generar valor y fidelizar a sus clientes de la manera más óptima posible.
4. **Establecimiento de las Reglas:** Se reconoce que, si una empresa puede alterar las reglas del juego, puede cambiar el juego mismo a su favor.
5. **Definición de Tácticas:** Se determinan las acciones que llevarán a cabo los jugadores y los diferentes caminos que seguirán para desarrollar su plan de manera efectiva.

6. **Definición del Alcance:** Se establece el alcance de la red de valor y cómo se extiende a lo largo de la industria o mercado.

Siguiendo estos pasos, se obtiene una visión integral de cómo los actores interactúan en The Value Net y cómo pueden obtener ventajas competitivas y beneficios a través de estas interacciones. (Lendel, 2007).

#### **4.7. Medición**

Para asegurarse de tener claridad sobre los objetivos y cómo alcanzarlos, es fundamental cuantificar y medir para lograr el éxito deseado en una empresa, lo cual se puede lograr mediante el uso de indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés). Los KPI evalúan el éxito de una organización en actividades específicas, como proyectos, programas, productos y otras iniciativas. Estos indicadores simplifican la evaluación del desempeño al enfocarse en criterios clave y deben seguir los criterios SMART (Zhou & He, 2018, p.319).

Por otro lado, los OKR (Objetivos y Resultados Clave) son un marco que define y rastrea objetivos y sus resultados. El principal propósito de los OKR es establecer los objetivos de la empresa y del equipo, así como definir los resultados clave medibles para cada objetivo (Zhou & He, 2018).

Aunque estos conceptos pueden parecer similares a simple vista, presentan diferencias que los hacen útiles para diferentes tareas de medición. Según Zhou y He (2018, p.322), los KPI se centran más en cuantificar el desempeño de los empleados y presentarlos de manera digital. Estos resultados están directamente relacionados con los beneficios para los empleados, como el salario y las bonificaciones, lo que puede llevarlos a centrarse

demasiado en intereses personales y perder de vista el enfoque estratégico de los KPI. En cambio, los OKR son una herramienta de desglose de objetivos que no entra en conflicto con los intereses directos de los empleados y se utiliza más para evaluar el logro de los objetivos. Los OKR también incluyen indicadores cuantitativos, pero se centran en resultados clave que impulsan un mejor logro de metas, motivando a los empleados y fomentando la mejora del desempeño.

## **5. METODOLOGÍA**

Para el desarrollo metodológico del plan estratégico, se empleará un modelo de Balanced Scorecard, por lo que es crucial entender el proceso paso a paso y cómo se adapta a una microempresa. Aunque la mayoría de las organizaciones que utilizan el Balanced Scorecard buscan la excelencia y son de gran tamaño, también es aplicable a empresas pequeñas o medianas que aspiran a un nivel más alto. Tanto la cooperación como la competencia son aspectos importantes y deseables en una empresa comercial.

Centrarse exclusivamente en la competencia, que ha sido el enfoque predominante en gran parte de la literatura sobre estrategia en los últimos años, descuida el potencial de cambiar la naturaleza de las relaciones comerciales y, por ende, la posibilidad de expandir el mercado o crear nuevas y rentables formas de negocio. Una mentalidad de "cooperación" busca activamente formas de cambiar y expandir el negocio, así como nuevas y mejores formas de competir.

Paul Niven ha desarrollado un enfoque paso a paso, adaptable para cualquier empresa u organización que tenga en mente implementar un Balanced Scorecard. Este enfoque se ha

complementado con material y otras perspectivas exploradas durante el curso de pregrado "Gestión estratégica II"



**Ilustración 4:** Pasos Balanced Scorecard. Fuente: Gestión Estratégica II

### 5.1. Contexto Previo

Emporio “La Quinta” es una empresa dedicada a la venta de víveres artesanales de la provincia de Petorca, ofreciendo distintos tipos de quesos, manjar, cerezas orgánicas, arándanos, frutos secos, entre otros productos producidos en la zona. Esta empresa actualmente no posee ningún tipo de herramienta de gestión, posicionamiento digital en redes sociales, entre otros. Carece de elementos primordiales de estrategia como lo son misión, visión y valores, de planes en el mediano y largo plazo. Todo lo mencionado anteriormente propicia la necesidad de una herramienta de análisis, que permite gestionar de manera

correcta y clara, por lo que desarrollar un modelo Balanced Scorecard resulta altamente atractivo para mejorar el potencial del emporio, donde se eligió como marco para el desarrollo del cuadro de mando integral el libro de Paul Niven, “Balanced Scorecard, Step by Step”, comenzando por que Niven es un reconocido experto en el campo de la gestión del rendimiento y la planificación estratégica. Además, el libro proporciona una guía completa sobre cómo implementar el marco del Balanced Scorecard de manera efectiva, practica y sistemática. A lo largo del libro, Niven presenta una metodología clara y estructurada, proporcionando a los lectores instrucciones paso a paso, ejemplos y estudios de casos para ilustrar conceptos clave. Él enfatiza la importancia de traducir los objetivos estratégicos de una organización en indicadores de desempeño específicos, medibles, alcanzables, relevantes, siendo una de las fortalezas de "Balanced Scorecard, Step by Step", su enfoque en la implementación práctica en lugar de solo conceptos teóricos, siendo un recurso valioso para las organizaciones que buscan mejorar sus esfuerzos de gestión del rendimiento y planificación estratégica, como lo es el caso del emporio a analizar.

El adecuado despliegue de este modelo en una microempresa puede establecer un ejemplo para muchas otras compañías que buscan mejorar en un entorno donde prevalecen altas capacidades innovadoras, pero lamentablemente bajos niveles de conocimientos administrativos, como podemos observar un problema que genera el cierre de muchas microempresas antes de su despegue. Es relevante destacar que, en el contexto de la planificación y el crecimiento, no es indispensable contar con costosos y complicados programas informáticos para el manejo y medición de datos; en muchas ocasiones, una hoja de cálculo de Excel puede ser suficiente para una microempresa con recursos limitados.

El proceso de planeación atraviesa 6 fases, que abarcan desde la creación de una guía para el BSC hasta la comunicación de la estrategia e implementación. Es importante señalar que el modelo BSC presentado a continuación es una adaptación de la obra de Nieven, enriquecido con las contribuciones de varios autores.

## **5.2. Consideraciones**

Aunque el Balanced Scorecard fue concebido como una guía para alcanzar objetivos como la excelencia y la mejora en diversos resultados entre diversas aristas, es esencial comprender que el llevarlo a cabo de manera exitosa radica en la flexibilidad que pueda ofrecer, especialmente debido entorno que se encuentra en constante cambio. Desde esta perspectiva, se presentará a continuación un plan estratégico y un Balanced Scorecard para Emporio “La Quinta”, cuyo enfoque debería ser adaptable a muchos otros microemprendimientos o empresas que se encuentran en condiciones similares.

### ***5.2.1. Capacitación y Planificación***

Tanto como un sólido plan de desarrollo y sus correspondientes pasos a seguir, resulta igualmente relevante la planificación previa y la capacitación adecuada sobre el Balanced Scorecard. Esta capacitación se puede desglosar en una serie de etapas que permiten a los líderes responsables del plan estratégico conocer los pasos a seguir y la forma de ejecutarlo correctamente, sin tener que lidiar constantemente con la disyuntiva de cómo continuar. Este punto es ilustrado por Nieven, quien menciona cómo muchas organizaciones muestran un entusiasmo elevado al implementar el BSC en sus actividades, pero carecen de la organización necesaria para lograr un progreso significativo en el uso de la herramienta.

En general, el proceso de planeación consta de seis pasos distintos para lograr un desarrollo exitoso del Balanced Scorecard:

1. Desarrollo de una guía lógica para el BSC.
2. Determinación de la unidad organizacional adecuada.
3. Asegurar el respaldo o patrocinio ejecutivo.
4. Formación del equipo o persona encargada del BSC.
5. Formulación de un plan de implementación.
6. Elaboración de una estrategia de comunicación y plan de implementación.

En el caso de una microempresa, que a menudo cuenta con no más de 10 empleados, el proceso puede ser más corto, pero también más complejo. Esto se debe a que muchos colaboradores pueden no entender la importancia que la administración quiere establecer con esta herramienta, o simplemente pueden mostrar resistencia a los cambios. Por esta razón, en estos casos, la comunicación efectiva y la capacitación exclusiva, donde se destaquen los beneficios del Balanced Scorecard, deben ser aspectos cruciales para evitar dudas y lograr que todos se alineen con el resultado final del proceso de construcción e implementación del cuadro de mando integral, todo esto es de suma importancia para su correcta implementación.

### ***5.2.2. Desarrollo de Misión, Valores, Visión y Estrategia***

La base para el desarrollo del plan estratégico y el Balanced Scorecard se sustenta en la información recopilada sobre lo que la empresa hace y hacia dónde quiere dirigirse. Esto incluye su misión, que es su razón de ser; su visión, que representa sus aspiraciones y metas futuras; sus objetivos estratégicos y generales, que marcan el camino a seguir; y los valores que guían su comportamiento. Estos elementos son fundamentales para establecer una dirección clara y alineada en el proceso de planificación.

El plan estratégico y el Balanced Scorecard se consideran una "receta flexible", que debe adaptarse a medida que la empresa enfrenta cambios en el mercado y la sociedad. Antes de embarcarse en un camino exitoso, es esencial revisar y reafirmar los cimientos sobre los cuales se construirá la estrategia. De esta manera, se garantiza una base sólida que permita ajustes y mejoras continuas, asegurando la relevancia y eficacia del plan en todo momento.

Por otro lado, es frecuente observar una falta de alineación entre la estrategia y los planes de las empresas, especialmente en el caso de las microempresas, que suelen enfocarse principalmente en el desarrollo de sus operaciones diarias. Para estas empresas, es fundamental construir cimientos estratégicos considerando tanto el presente como una visión clara del futuro que desean para su organización. Es importante mantener la conciencia de que el desarrollo estratégico debe ser flexible y estar abierto a cambios en el futuro, siempre adaptándose a las demandas y desafíos del entorno en constante evolución.

### ***5.2.3. Establecer las perspectivas***

Si bien no se muestra explícitamente en la literatura utilizada para esta metodología, un paso extremadamente importante para el desarrollo de los mapas estratégicos, que brindarán una estructura mejor definida al Balanced Scorecard a desarrollar, es el desarrollo adecuado de las perspectivas. Esto permite observar la estrategia desde diferentes enfoques lo que contribuirá a generar un panorama completo.

Una estrategia efectiva debe incluir descripciones detalladas sobre las aspiraciones financieras, los mercados y procesos que se deben conquistar, así como el papel fundamental de las personas capacitadas que guiarán el éxito de la compañía (Niven, 2006).

En este contexto, se considerarán las cuatro principales perspectivas, sin dejar de lado una corriente cada vez más importante: la sustentabilidad, la perspectiva de clientes, financiera, procesos internos y, por último, aprendizaje y innovación de los colaboradores (ver apartado del marco teórico para sus respectivas definiciones y alcances). Es esencial tener en cuenta estas perspectivas para lograr un desarrollo coherente y completo del Balanced Scorecard.

#### ***5.2.4. Relación misión, perspectiva y metas estratégicas***

Un paso intermedio, junto con el anterior pero igualmente importante, es orientar las perspectivas hacia un propósito específico para darles sentido. Es crucial entrelazar nuestra misión y valores con las perspectivas que guiarán el Balanced Scorecard, logrando una transformación o desglose de la misión en objetivos estratégicos.

Por ejemplo:

1. Perspectiva financiera: Se enfocará en objetivos que mejoren y aumenten la rentabilidad de la empresa. Esto puede lograrse mediante acciones como mejorar la productividad, estimular las ventas o aumentar el volumen de transacciones.
2. Perspectiva de clientes: Se centrará en desarrollar y mejorar la imagen proyectada hacia los clientes finales. Esto podría lograrse mediante una atención más personalizada o simplemente mejorando la calidad del servicio.
3. Perspectiva de procesos internos: Buscará generar objetivos como la mejora en la rapidez de la atención mediante innovaciones tecnológicas o metodológicas, o aumentar el valor agregado del producto o servicio mediante la mejora continua.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Estará asociada con objetivos relacionados con habilidades, competencias, tecnología y clima organizacional. Estos objetivos mejorarán significativamente las características de mercado, operativas y de rentabilidad.
5. Perspectiva de sustentabilidad: Altamente vinculada con la perspectiva de clientes desde el punto de vista de la imagen que genera la empresa y cómo es percibida por el mercado. Los objetivos pueden ir desde prácticas simples como el reciclaje de materias primas inutilizadas hasta evitar el uso de plásticos en los procesos productivos o en los empaques.

Al direccionar cada perspectiva hacia un fin específico, el Balanced Scorecard adquiere coherencia y propósito, guiando a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos y una mayor eficacia en su desempeño general.

#### ***5.2.5. Conducir entrevistas ejecutivas***

Si bien podría considerarse parte del proceso de capacitación, es crucial asegurar que todos los ejecutivos estén completamente involucrados en el proceso del cuadro de mando, lo que se logra a través de entrevistas con los gerentes más experimentados. Este paso es fundamental para garantizar que no haya resistencia al cambio que pueda obstaculizar la implementación efectiva del BSC.

En el contexto de una microempresa, este proceso puede adaptarse para medir el grado de comprensión que tienen hasta el momento los colaboradores directos del negocio, incluyendo desde el área logística hasta la operativa, e incluso los propios dueños de la

empresa. Es importante formalizar y fortalecer sus conocimientos sobre el BSC antes de avanzar con los siguientes pasos críticos en el esquema.

El compromiso y entendimiento pleno de todos los actores involucrados en el cuadro de mando integral son clave para su éxito y efectividad a largo plazo. Por tanto, asegurar esta alineación es esencial para avanzar con confianza en el proceso de implementación del BSC en la microempresa.

#### ***5.2.6. Desarrollo del Mapa Estratégico***

Con una sólida base de conocimiento sobre los principios del BSC, respaldada por una amplia cantidad de antecedentes y años de experiencia en la industria, el equipo está bien preparado para construir un mapa estratégico de desempeño en objetivos (Niven, 2006). Aunque este gráfico puede parecer básico a simple vista, es una poderosa herramienta para la comunicación efectiva en toda la compañía, si los colaboradores y el alto mando no comprenden el alcance, el núcleo y la importancia del BSC, es difícil desarrollar un cuadro de mando integral efectivo que genere un cambio en la cultura organizacional y, por ende, afecte positivamente los resultados finales (Niven, 2006, p.99).

En el caso de una microempresa, que generalmente tiene menos departamentos y empleados en comparación con grandes corporaciones, esta ventaja radica en la posibilidad de llegar de manera más personalizada a los colaboradores por parte de los líderes de equipo. Esto asegura que el mapa estratégico pueda ser mejor comprendido y se vincule directamente con el desempeño de los colaboradores. Para asegurar el éxito del proceso, se deben realizar workshops ejecutivos para obtener el consenso de la alta dirección sobre el mapa estratégico desarrollado por el equipo, capturando y considerando cualquier recomendación del grupo ejecutivo.

Además, es crucial recolectar el feedback de los empleados, ya que uno de los principales motivos del éxito del BSC radica en que proporciona información relevante del día a día, permitiendo a los colaboradores vincular sus acciones cotidianas con la estrategia organizacional de la empresa. En este sentido, es fundamental sondear a los gerentes y empleados para asegurarse de que se hayan incorporado en el mapa de estrategia los elementos críticos de valor para toda la organización (Niven, 2006, p.60). Este enfoque inclusivo y participativo garantiza que el BSC se convierta en una herramienta valiosa para el desarrollo y el éxito de la empresa, independientemente de su tamaño.

#### ***5.2.7. Identificar los factores críticos para obtener éxito***

Un paso intermedio de gran importancia y relevancia en la elaboración de los indicadores de éxito es la definición precisa de los factores sobre los cuales se enfocará el proceso. En esta etapa, se seleccionan los factores adecuados y suficientes para garantizar que el proceso sea eficiente y eficaz, es decir, que no se extienda innecesariamente ni utilice más recursos de los necesarios, pero también que no se quede corto en la capacidad de lograr los objetivos establecidos. Es esencial identificar aquellos indicadores que realmente reflejen el desempeño y la consecución de los objetivos estratégicos de manera coherente y precisa. Al definir adecuadamente estos factores, se asegura una medición efectiva y confiable del progreso y éxito del plan estratégico, lo que contribuirá a tomar decisiones informadas y oportunas para el logro de los resultados deseados.

#### ***5.2.8. Medidores de rendimiento***

Los objetivos establecidos por los colaboradores se convertirán en una serie de métricas y datos en bruto, los cuales pueden ser procesados y transformados en información altamente útil. Estos indicadores, derivados de la información recopilada, permiten medir el

grado de alineación del progreso con el plan de ejecución y cuánto se acerca a los objetivos establecidos inicialmente. En otras palabras, estas métricas evalúan el rendimiento de la organización en relación con sus metas, objetivos y responsabilidades. Esta evaluación es esencial para determinar si la implementación del plan estratégico está siendo efectiva y si se están logrando los resultados esperados. Al utilizar estas métricas, la organización puede realizar ajustes y mejoras en su enfoque, asegurando así un camino más certero hacia el éxito de la estrategia.

#### ***5.2.9. Plan de Acción y objetivos***

Para alcanzar la visión de la empresa y cumplir con éxito el cuadro de mando integral, es esencial establecer un plan bien estructurado y definido que guíe el camino a seguir. También es crucial tener una clara comprensión del objetivo al que se apunta, de manera que todos los esfuerzos estén enfocados en lograr los resultados deseados. Si bien los datos provenientes de las métricas proporcionan información valiosa, es el objetivo el que da sentido a estas métricas y las vincula con la meta final que se busca alcanzar. En conjunto, el plan estratégico y el objetivo forman un enfoque integral que permite medir el progreso y asegurar que cada acción esté alineada con la dirección general de la organización. De esta manera, el cuadro de mando integral se convierte en una herramienta efectiva para el logro de los objetivos estratégicos y el éxito en el cumplimiento de la visión empresarial.

#### ***5.2.10. Cuadro de Mando Global***

Es necesario preparar el cuadro de mando para su revisión y posibles mejoras. Es importante destacar que este proceso puede llevar entre 6 y 12 meses si se realiza de manera adecuada y bien planificada, dependiendo de diversos factores como el compromiso del equipo ejecutivo, el tamaño de la empresa y la organización de los plazos y tareas. Durante

este período, se deben analizar detalladamente todas las métricas y objetivos establecidos, así como revisar el alineamiento con la estrategia general de la empresa y la viabilidad de su implementación. Es un momento clave para identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para asegurar que el cuadro de mando integral sea una herramienta efectiva en la consecución de los objetivos y metas trazados. Una vez aprobado y afinado, el cuadro de mando se convierte en una guía esencial para la toma de decisiones y la gestión estratégica de la empresa.

#### ***5.2.11. Desglose del cuadro de mando***

Aunque pueda parecer un paso intermedio de poca importancia, es esencial reconocer que revisar repetidamente el plan de desarrollo del Balanced Scorecard (BSC) sigue siendo fundamental. Llegado este punto, es recomendable realizar un último repaso exhaustivo del plan estratégico, descomponiendo el cuadro de mando en componentes que sean fácilmente comprensibles y asociables tanto para los colaboradores como para los ejecutivos de la empresa. Este enfoque de desglose permitirá asegurarse de que todos los involucrados comprendan claramente cada componente y su relevancia en la estrategia general. Al hacerlo, se logra una alineación más sólida de la visión y los objetivos estratégicos en toda la organización, lo que es clave para la efectiva implementación y consecución de los resultados deseados.

## **6. DESARROLLO**

A continuación, la sección de desarrollo, un componente fundamental en esta memoria, ya que representa el punto neurálgico donde se materializa la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores y acciones concretas. En este capítulo, adentraremos en el

proceso detallado de diseño y construcción del BSC, una herramienta estratégica que ha demostrado ser invaluable para evaluar y controlar el desempeño empresarial en múltiples contextos. A lo largo de esta sección, se describirán los pasos clave para desarrollar un BSC efectivo y se analizarán las decisiones estratégicas que sustentan su estructura. Además, se abordarán las métricas específicas que se utilizarán para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos de la organización, en resumen, este capítulo servirá como hoja de ruta para comprender cómo se traducen los planes estratégicos en acciones tangibles.

### **6.1. Contexto Empresa**

Emporio "La Quinta" es una empresa dedicada a la venta de víveres artesanales en la provincia de Petorca, ofreciendo una variedad de productos que incluyen queso, manjar, cerezas orgánicas, arándanos y frutos secos. A pesar de su potencial en el mercado, la compañía enfrenta algunas carencias importantes, como la falta de herramientas de gestión, un posicionamiento digital en redes sociales, así como la ausencia de una misión, visión y valores claramente definidos, y planes a mediano y largo plazo.

Para superar estos desafíos y respaldar el crecimiento y desarrollo de la empresa, se ha decidido implementar el modelo Balanced Scorecard. Esta metodología proporcionará lineamientos precisos y una herramienta de análisis efectiva, lo que permitirá una gestión más adecuada y transparente en todas las áreas de la organización. La incorporación del Balanced Scorecard no solo mejorará el potencial del emporio, sino que también puede servir como un ejemplo para otras compañías en situaciones similares.

En un entorno empresarial donde la innovación es crucial, pero los conocimientos administrativos son limitados en muchas microempresas, la implementación del Balanced Scorecard puede marcar la diferencia entre el éxito y el cierre prematuro. Aunque las

microempresas enfrentan limitaciones de recursos, se destaca la importancia de no depender de costosos y complicados programas informáticos para la gestión y medición de datos. En cambio, una simple hoja de cálculo de Excel puede ser suficiente para planificar y alcanzar el crecimiento deseado.

Al desplegar adecuadamente el Balanced Scorecard, Emporio "La Quinta" podrá visualizar claramente sus metas y objetivos estratégicos, lo que le permitirá maximizar su potencial y alcanzar un crecimiento sostenible en el competitivo mercado de víveres artesanales.

## **6.2. Capacitación y Planificación**

Emporio "La Quinta" es liderado por Diego Aranda, un experimentado agricultor de la zona con amplia trayectoria en el sector agrícola y experiencia en funciones administrativas. A pesar de tener conocimientos básicos sobre el funcionamiento de una empresa, Diego busca complementarlos con la ayuda de la autora de este documento.

Dado que se trata de un emprendimiento con un equipo reducido, la transmisión de información y conocimientos sobre el modelo Balanced Scorecard será mucho más sencilla y eficiente. Se llevarán a cabo capacitaciones efectivas para hacer que el proceso sea lo menos complejo posible y optimizar el uso de recursos y tiempo.

La estrategia de comunicación para la implementación del Balanced Scorecard se realizará mediante reuniones semanales, en las cuales se explicará de manera estructurada y clara el propósito de la planificación estratégica y el desarrollo del BSC, asegurando así que la planificación se lleve a cabo de manera efectiva.

En relación con la capacitación del cuadro de mando y la planificación, se elaborarán guías estructuradas que sean fáciles de leer y comprender para cualquier miembro del equipo, sin importar su posición en la empresa. La responsabilidad de liderar este proceso recaerá en Diego Aranda, junto con el apoyo y conocimientos aportados por la autora de este documento, lo que permitirá una amplia comprensión y una colaboración efectiva en el desarrollo del Balanced Scorecard.

Para un seguimiento adecuado del plan de trabajo, se llevará un registro detallado en una hoja de ruta con fechas y plazos definidos. Esta herramienta permitirá realizar un balance constante de los avances y áreas de mejora, asegurando así un proceso ordenado y facilitando la implementación de mejoras continuas.

### **6.3. Misión, Valores, Visión y Estrategia**

En la empresa Emporio "La Quinta", a pesar de que Diego, quien encabeza el emprendimiento, tiene una idea tanto la estrategia como el entorno externo e interno, no se han formalizado de manera adecuada en un plan estratégico que incluya un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, una matriz FODA y una cadena de valor.

Ante esta situación, el primer paso a considerar es la formalización de una estrategia, que comenzará con la identificación exhaustiva del entorno y cómo este puede afectar a la organización.

#### ***6.3.1. Análisis Externo***

Para realizar este análisis, se emplearán diversas herramientas estratégicas, entre las que se destacan las 5 fuerzas de Porter, el Análisis PESTA y el FODA, con un enfoque en

identificar las oportunidades y amenazas en el entorno externo de Emporio "La Quinta". El análisis interno se centrará en las fortalezas y debilidades de la empresa.

#### ***6.3.1.1. Las 5 fuerzas de Porter.***

En este análisis de las fuerzas externas, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter para evaluar diferentes aspectos del entorno competitivo de Emporio "La Quinta". Se estudiarán aspectos como la amenaza de nuevos competidores que puedan ingresar al mercado, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores ya establecidos en la industria. Estos factores permitirán comprender mejor la posición competitiva de la empresa y las oportunidades y desafíos que enfrenta en su entorno externo.

#### ***Amenaza de Nuevos Entrantes***

Como pudimos observar la posibilidad de que nuevos competidores entren al mercado y compitan puede variar según diversos factores. En ese sentido, es esencial que Emporio "La Quinta" analice cuidadosamente la amenaza de nuevos entrantes en su industria para estar preparado para cualquier competencia potencial. Esto puede implicar fortalecer sus ventajas competitivas, fidelizar a sus clientes y mantenerse actualizado con las tendencias y cambios en el mercado para mantener su posición competitiva.

Si la amenaza de nuevos entrantes es alta, significa que hay una mayor probabilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado y compitan por clientes y recursos. Esto puede ejercer presión sobre las empresas existentes al aumentar la competencia y reducir los márgenes de ganancia.

Por otro lado, si las barreras de entrada son altas y existen economías de escala significativas, la amenaza de nuevos entrantes puede ser baja, lo que brinda a las empresas existentes una posición más sólida en el mercado.

Dentro de los factores importantes para el establecimiento de un nuevo competidor es la inversión, la cual en este caso es media, en un contexto de negocio con punto de venta, puesto que para la comercialización de productos alimenticios, como lo son los productos ofrecidos por emporio “La Quinta”, es necesario la mantención de estos, para lo que se exige disponer equipamiento para conservación de los productos como cámaras de frío, las cuales requieren una inversión considerable, y ocupan un gran espacio por lo que la inversión en infraestructura también pasaría a ser considerable y se necesaria cierta capacidad financiera, por lo tanto, la barrera de entrada en este caso es media-alta.

Por otro lado es importante recordar que los productos a la venta son artesanales y su venta es realizada por una persona que tiene un nivel de conocimiento respecto a la zona y el origen de los productos, por lo tanto, la experiencia de la compra del producto posee cierta diferenciación, en ese sentido, la entrada a nuevos competidores sería alta, además agregar que debido a que al estar establecido el emporio como primero en su categoría en la zona podría obtener una identificación de marca que se fortalecería con el tiempo. En cuanto a la necesidad de capital de trabajo la barrera de entrada es baja, puesto para el emporio no financia grandes volúmenes de capital, por lo cual no implicaría dificultad para un nuevo competidor.

En cuanto al costo de cambio, la barrera de entrada es media o alta, puesto que para el cliente cambiarse a un competidor, estaría perdiendo calidad, puesto que es difícil que el nuevo emporio tenga los mismo productos al ser productos artesanales. Y en cuanto a la

distribución en este caso son: punto de venta y e-commerce, por lo que la barrera de entrada es media baja, puesto que la inversión necesaria para el punto de venta es media, pero el canal de distribución de e-commerce es fácilmente abarcable por lo que sería baja.

También importante considerar el acceso favorable a materias primas, al ser el primero en su categoría, la barrera de entrada sería media alta, debido a que el proveedor tiene limitadas unidades del producto, por lo que el nuevo competidor tendría que ofrecer mejor precio al proveedor, reduciendo su margen de ganancia.

Finalmente, pero no menos importante la barrera de entrada de la ubicación es alta para un nuevo competidor, debido a que la posición designada para el emporio es una ubicación de fácil acceso, amplia y con la infraestructura requerida, por lo que para un nuevo competidor igualar debería incurrir en una inversión considerable.

En cuanto a la curva de aprendizaje o de experiencia, el emporio al ser el primero tendría una ventaja puesto que sabría cuando comprar el producto por conocer más la demanda, y la mantención y logística de la distribución y mantención de productos. Por último, existen los requisitos legales o gubernamentales, serían medios puesto que necesitan una patente para la venta de alimentos mas no producción.

### ***Poder de Negociación de Proveedores***

Como mencionamos previamente, esta fuerza evalúa el grado de influencia y control que los proveedores tienen sobre las empresas a las que suministran productos o servicios, en el caso específico de Emporio "La Quinta", que opera en la provincia de Petorca, es importante considerar el panorama local en relación con los proveedores. En la zona donde opera el emporio, si bien existe más de un proveedor de productos, la cantidad de proveedores

sigue siendo baja, y cada uno ofrece productos de calidad y características únicas, por lo tanto, esta situación otorga un mayor dominio en el mercado a los proveedores, lo que les permite tener un mayor poder para establecer precios y condiciones en las negociaciones.

Además, los productos comercializados por Emporio "La Quinta" provienen de proveedores que producen en cantidades limitadas, lo que los hace escasos y diferenciados, añadiendo un valor especial debido a su origen artesanal, lo que los hace exclusivos. Esta particularidad disminuye las opciones de elección para la empresa compradora, otorgando aún más poder a los proveedores.

Por otro lado, en términos de costos de cambio de proveedor, cambiar de proveedor no representa un desafío costoso o complicado para Emporio "La Quinta", debido a que no hay un tipo de vínculo en términos de producto. Esto podría darle cierta capacidad de negociación en algunos aspectos, pero en general, dada la situación del mercado local, se puede concluir que los proveedores tienen un alto poder de negociación sobre el emporio. Esto implica que los proveedores pueden imponer condiciones más favorables para ellos y menos favorables para Emporio "La Quinta". Algunos factores que pueden aumentar el poder de negociación de los proveedores son:

Cuando las empresas compradoras enfrentan un alto poder de negociación de los proveedores, pueden experimentar dificultades para obtener condiciones favorables en los contratos y enfrentar mayores costos de adquisición de insumos o servicios. En contraste, si el poder de negociación de los proveedores es bajo, las empresas compradoras pueden tener más margen de maniobra para obtener mejores precios y condiciones, lo que les permite mejorar su posición competitiva en el mercado.

### ***Poder de Negociación de Compradores***

Esta fuerza se refiere al grado de influencia y control que tienen los compradores, es decir, la capacidad que tienen los clientes para imponer sus condiciones y exigir mejores precios, calidad o servicios. En el caso de Emporio "La Quinta", que opera en la provincia de Petorca, es relevante analizar el poder de negociación de sus clientes, si bien la empresa ofrece productos artesanales y únicos, es importante considerar la disponibilidad de productos similares en el mercado y la cantidad de opciones que tienen los clientes para satisfacer sus necesidades.

En la zona donde opera el emporio actualmente no existen múltiples opciones y competidores que ofrecen productos iguales o similares, por lo que, desde ese punto de vista los compradores no podrían aumentar su poder de negociación, porque no existe un tipo de comercio similar, por lo que, para comprar tendrían que hacerlo directamente al proveedor de emporio "La Quinta", quienes se encuentran en difícil acceso y con pocas posibilidades de tener productos en momentos solicitados.

Por otro lado, si lo vemos desde el punto de vista de productos sustitutos, que podrían ser alimentos no artesanales, pero de características similares, existiría una mayor gama de opciones que se podría obtener de supermercados o almacenes de barrio comunes, en ese escenario, los clientes pueden comparar precios y calidad para optar por aquellos que ofrezcan las mejores condiciones, por lo que podrían obtener mayor poder en el caso de elegir menor exclusividad porque tendrían más opciones. En línea de anterior, al ser los productos, servicio y experiencia ofrecido por el emporio diferenciados y exclusivos frente a las otras alternativas disponibles en el mercado, esto podría disminuir el poder de negociación de los compradores.

En conclusión, el poder de negociación de los compradores en el mercado donde opera Emporio "La Quinta" dependerá de factores como la disponibilidad de productos sustitutos, la cantidad de opciones en el mercado, la lealtad de los clientes y la diferenciación de los productos ofrecidos, haciendo este balance el poder de negociación actual se podría determinar cómo medio, debido a la diferenciación del servicio y productos, pero es sumamente importante que la empresa esté consciente de esta fuerza y tome medidas estratégicas para satisfacer las demandas de sus clientes y mantener su competitividad en el mercado.

Es importante considerar que, en este caso, los clientes representan una parte significativa de los ingresos de Emporio "La Quinta", al no existir barreras significativas para que cambien de proveedor, esto también podría aumentar su poder de negociación. En este caso, los clientes tendrían la capacidad de exigir descuentos, promociones u otras ventajas para mantener su lealtad.

### ***Amenaza de Sustitutos***

Esta fuerza se refiere a la posibilidad de que los clientes encuentren productos o servicios alternativos que puedan satisfacer sus necesidades de manera similar o incluso mejor que los ofrecidos por la empresa. Como fue mencionado en el punto anterior, en el caso de Emporio "La Quinta", la amenaza de sustitutos podría provenir de otras empresas que ofrecen productos similares o de otras opciones alimenticias que podrían satisfacer las mismas necesidades de los clientes.

Al no existir en la provincia de Petorca otras empresas que también venden productos artesanales y orgánicos, de la forma en que lo hace Emporio “La Quinta”, no habría una amenaza grave de sustitutos, sin embargo hay que considerar que en caso de que el cliente, no valore la exclusividad y el origen artesanal del producto pueden acceder fácilmente a productos que cumplan la misma función pero con menor calidad en supermercados o almacenes de barrio, esto podría aumentar considerablemente la amenaza de sustitutos.

Por lo que, en conclusión, los clientes podrían optar por comprar los productos de otras empresas o elegir opciones alimenticias diferentes en lugar de los productos ofrecidos por el emporio, existiendo una alta amenaza de sustitutos, por lo que, esta última es un factor importante a considerar en la estrategia de Emporio "La Quinta", ya que puede afectar la demanda de sus productos y su posición competitiva en el mercado. La empresa debe estar preparada para enfrentar esta fuerza y buscar maneras de mantener su experiencia diferenciada al cliente, haciéndolo un lugar atractivo y de relevancia para sus clientes en un entorno donde existen múltiples opciones y alternativas.

Es importante que Emporio "La Quinta" esté atento a las tendencias y cambios en el mercado, así como a las preferencias y necesidades de sus clientes, para poder anticipar y mitigar la amenaza de sustitutos. Esto puede implicar la innovación y mejora constante de sus productos, así como la diferenciación y promoción de sus atributos únicos que los distinguen de otras opciones en el mercado.

### ***Rivalidad entre competidores***

Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia existente entre las empresas que operan en el mismo mercado y ofrecen productos o servicios similares. En el caso de Emporio

"La Quinta", la rivalidad entre competidores puede ser influenciada por varios factores, uno de los principales factores es el número de competidores en el mercado, como vimos anteriormente no existen numerosas empresas que ofrecen productos similares a los del emporio, por lo que, en ese sentido la competencia puede ser menos intensa, también podemos observar la posibilidad de que otras empresas, como supermercados y almacenes de barrio, compitan con Emporio "La Quinta" ofreciendo productos de calidad inferior, pero a precios más bajos, lo que podría atraer a clientes que estén dispuestos a sacrificar la calidad en favor de precios más económicos.

En este caso es sumamente importante como la rivalidad es afectada por la diferenciación de productos. Si los productos del emporio son únicos y se destacan de los ofrecidos por otros competidores, la rivalidad podría ser menor, ya que el emporio tendría una ventaja competitiva en términos de valor percibido por los clientes relacionados a una mejor experiencia del cliente.

Otro factor que influye en la rivalidad es la capacidad de respuesta de los competidores ante cambios en el mercado. Si los competidores del emporio reaccionan rápidamente a las demandas y necesidades de los clientes, mejorando experiencia y calidad, la competencia podría ser más agresiva, ya que cada empresa busca ganar una mayor cuota de mercado.

En conclusión, la rivalidad entre competidores es un factor determinante en el éxito de Emporio "La Quinta". La empresa debe estar alerta y ser proactiva en su enfoque competitivo para asegurar su posición en el mercado y ganar la preferencia de los clientes en un entorno donde la competencia puede ser intensa si se descuida la experiencia y exclusividad.

Es importante que Emporio "La Quinta" esté consciente de la rivalidad en el mercado y esté preparado para competir de manera efectiva. Esto puede implicar el desarrollo de estrategias para destacar sus atributos únicos, la mejora continua de sus productos y servicios, la fijación de precios competitivos y el establecimiento de relaciones sólidas con sus clientes.

El grado de rivalidad también puede ser influenciado por el tamaño y recursos de los competidores. Si existen grandes empresas con recursos significativos compitiendo en el mismo mercado que Emporio "La Quinta", la competencia podría ser más desafiante, ya que estas empresas pueden tener mayor capacidad para reducir precios, lanzar campañas publicitarias agresivas o realizar mejoras constantes en sus productos y servicios.

#### ***6.3.1.2. PEST***

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) es una herramienta que permite evaluar el entorno externo en el que opera una empresa y entender cómo factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos pueden influir en su desempeño y toma de decisiones.

##### ***Político***

Estabilidad política, el entorno político en la provincia de Petorca es generalmente estable, al ser una comuna pequeña y en gran parte rural, lo que proporciona un ambiente favorable para las operaciones de Emporio "La Quinta". Por otro lado, las existen regulaciones y políticas que afectan al sector de alimentos y comercio en la provincia, pero no distan de la realidad general de cualquier provincia. La empresa debe estar al tanto de los requisitos legales y normativas que se aplican a su industria.

### ***Económico***

En cuanto a la inflación y precios: La tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumo) en Chile en junio de 2023 (primer semestre 2023) ha sido del 7,6%, 1,1 puntos inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del -0,2%, de forma que la inflación acumulada en 2023 es del 2,1%. En comparación al año 2022 que Chile cerró con una inflación anual del 12,8%, siendo esta la mayor desde 1991 (Instituto Nacional de Estadística, 2023), el panorama es mejor para 2023 en lo que respecta al primer semestre del presente año (2023); sin embargo, es importante considerar los antecedentes de 2022, puesto que la inflación puede impactar en los costos de los insumos y los precios de los productos vendidos por el emporio, por lo que, un aumento en la inflación podría afectar la rentabilidad de la empresa.

### ***Social***

Cambios en las preferencias del consumidor, como se presentó al inicio de este documento, las tendencias de consumo pueden cambiar con el tiempo, afectando la demanda de ciertos productos. En este caso el Emporio "La Quinta" se ha visto beneficiado con las tendencias de preferencias del consumidor, puesto que esta apunta hacia la búsqueda de alimentos artesanales, los que se entiende son libres de preservantes y otras químicos, sin embargo, es importante estar atento a las preferencias de sus clientes y adaptarse a sus necesidades, en conclusión existe una mayor conciencia sobre alimentos artesanales y orgánicos, existe un creciente interés en alimentos artesanales y orgánicos, lo que puede representar una oportunidad para el emporio si ofrece productos que se ajusten a esta demanda.

Por otro lado, es importante mencionar que en la zona existe una gran preocupación por la crisis hídrica existente, lo que incentiva que los consumidores, personas que habitan en la provincia, tienen una mayor consciencia y preocupación respecto al arista de impacto ambiental de los emprendimientos y empresas en general, lo que puede ser un factor determinante a la hora de elegir una empresa u otra.

### ***Tecnológico***

Avances tecnológicos en la producción y distribución, la adopción de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia y competitividad de Emporio "La Quinta". Es importante estar actualizado en términos de tecnología para mantenerse competitivo en el mercado.

En conclusión, el análisis PEST para Emporio "La Quinta" muestra que, si bien existen oportunidades en el mercado local para su negocio, como las tendencias de las preferencias del consumidor, también existen desafíos en términos de regulaciones, consciencia y respeto frente a la situación social que afecta a la zona respecto a la crisis hídrica, y la necesidad de mantenerse actualizado en tecnología, en caso de nuevas innovaciones en cuanto a experiencia del cliente. La estabilidad política y el crecimiento económico son factores favorables para su operación, mientras que la conciencia sobre alimentos artesanales y orgánicos puede ser una ventaja para la empresa si logra satisfacer esta demanda en el mercado.

### ***6.3.1.3. Oportunidades y Amenazas***

Recordar, que como se mencionó anteriormente, se va a identificar las oportunidades y amenazas en el entorno externo de Emporio "La Quinta". El análisis interno se centrará en las fortalezas y debilidades de la empresa.

#### ***Oportunidades***

Por un lado, tenemos la tendencia hacia productos artesanales y orgánicos, donde existe una creciente preferencia entre los consumidores por alimentos naturales, frescos y producidos de manera artesanal, lo que representa una oportunidad para Emporio "La Quinta" al ofrecer productos de calidad que se ajusten a esta demanda. Avances tecnológicos en logística, los avances tecnológicos en logística y distribución pueden mejorar la eficiencia de Emporio "La Quinta" en la entrega de sus productos y la experiencia de compra.

Por otro lado, dado el contexto social de la provincia y su escasez hídrica, lo que repercute en la preocupación por impacto medioambiental, puede ser considerado como una oportunidad si se entrega la importancia al compromiso con la sustentabilidad con el fin de generar un impacto positivo socialmente.

Otra oportunidad puede ser el de generar estrategias de diferenciación al respecto a la atención al cliente debido a que, al tener personal de atención al público, con conocimientos de los orígenes de la zona, se puede entregar una mejor y más completa experiencia.

Por último, puede ser considerada una oportunidad el espacio a ocupar por el emporio y su ubicación estratégica para mantener una infraestructura acorde y llamativa al cliente, para generar la diferenciación que tanto se busca.

En línea de lo mismo se puede incentivar otras actividades que permitan dar a conocer mejor la empresa como lo son la participación en ferias y mercados, que se realizan en fechas especiales para las provincia en sus distintas comunas.

Es importante que Emporio "de la Quinta" esté consciente de la rivalidad en el mercado y esté preparado para competir de manera efectiva, se puede ver como una oportunidad el desarrollo de estrategias para destacar sus atributos únicos, la mejora continua de sus productos y servicios, la fijación de precios competitivos y el establecimiento de relaciones sólidas con sus clientes.

### *Amenazas*

En cuanto a las amenazas, de las más relevantes para Emporio "La Quinta", están que puede enfrentar una competencia intensa tanto a nivel local como de otras empresas de la industria que ofrecen productos similares.

Por otro lado, el grado de rivalidad también puede ser una amenaza debido a que esta rivalidad puede ser influenciada por el tamaño y recursos de los competidores. Si existen grandes empresas con recursos significativos compitiendo en el mismo mercado que Emporio "La Quinta", la competencia podría ser más desafiante, ya que estas empresas pueden tener mayor capacidad para reducir precios, lanzar campañas publicitarias agresivas o realizar mejoras constantes en sus productos y servicios, un ejemplo de ello, son los supermercados.

En cuanto a los cambios políticos y regulaciones, siempre hay que ser conscientes del entorno cambiante de las regulaciones pueden afectar el entorno empresarial y las

condiciones para operar. Emporio "La Quinta" debe estar atento a los posibles cambios en políticas económicas y tributarias que podrían afectar su negocio.

En resumen, Emporio "La Quinta" enfrenta oportunidades en la creciente demanda por productos artesanales y orgánicos. Sin embargo, también debe considerar las amenazas relacionadas con la competencia, la baja cantidad de proveedores y los posibles cambios políticos y regulaciones que puedan impactar en su operación. Es importante que la empresa esté preparada para enfrentar estos desafíos y aprovechar las oportunidades para lograr un crecimiento sostenible en el mercado.

### ***6.3.2. Análisis Interno***

En el análisis estratégico, se utilizarán herramientas como la cadena de valor para evaluar la posición del negocio. Primero, se presentará y ubicará en el contexto de la cadena de valor, identificando sus actividades primarias, soporte a estas actividades y el margen de la empresa.

La **cadena de valor** es una herramienta clave para comprender cómo se crea valor en el negocio. Se examinarán detalladamente las actividades que involucran la comercialización de los productos de Emporio "La Quinta", así como también los recursos y capacidades que sustentan dichas actividades.

A continuación, se procederá a identificar las fortalezas y debilidades del negocio en relación con cada etapa de la cadena de valor. Esto permitirá un análisis más profundo y completo de los aspectos internos que impactan en la competitividad y eficiencia del emprendimiento.

Una vez que se haya realizado este análisis, se obtendrá una visión más clara de los puntos fuertes y áreas de mejora del negocio, lo que servirá como base para la formulación de estrategias que potencien el desarrollo y crecimiento sostenible de Emporio "La Quinta".

### **Actividades Primarias**

Dentro de las logísticas de entrada, nos encontramos con:

*Abastecimiento de Materias Primas.* La recepción y compra de productos en base a requerimientos. Esta actividad involucra la búsqueda y adquisición de los productos artesanales ya elaborados de alta calidad. Esto incluye la selección de proveedores confiables y la negociación de condiciones favorables, cabe señalar que parte de la selección de proveedores confiables, implica que se elaboran productos artesanales y que se emplean técnicas y procesos tradicionales que aseguran la calidad y autenticidad de los productos y este abastecimiento se realiza una vez a la semana.

*Manejo de Inventarios.* El manejo y manipulación de inventarios es realizado por una persona y tiene actualización de bodega al final de cada día.

Por el lado de operaciones se compone principalmente por:

*Etiquetado.* El etiquetado se realiza al producto recibido, con las características e información que el cliente debe saber en cuanto a su composición, además de dar a conocer el logo del emporio.

*Mantenimiento de Instalaciones y Equipos.* Esta actividad se enfoca en el cuidado y mantenimiento de las instalaciones y equipos utilizados en el almacenamiento de los productos artesanales, como lo son las vitrinas y cámara de frío. Un buen mantenimiento asegura un funcionamiento óptimo y prolonga la vida

útil de los activos, en este caso este será monitoreado de forma quincenal, por personal especializado.

En cuanto a la logística de salida, esta se compone por:

*Almacenamiento y Distribución.* Luego de trasladar los productos recolectados hacia el punto de venta, se almacenan según orden de llegada, y se reordenan según el método de FIFO (First In, First Out), los productos bajo procesos indicados para la óptima mantención de cada uno.

*Preparación de Pedidos.* Se gestiona y programa la entrega de productos en punto de venta pedidos por e-commerce, se gestiona su distribución eficiente, en los diferentes canales de distribución, como tienda física, ventas en línea o eventuales participaciones en ferias y mercados.

En cuanto a la comercialización y ventas, se nutre:

*Marketing y Ventas.* Esta actividad se enfoca en la promoción de los productos artesanales que refleje la esencia y calidad de los productos; y en la captación de clientes. Incluye estrategias de marketing digital, como la creación de catálogos e infografías acerca de los productos y su origen, difundida a través de diferentes plataformas como Facebook, Instagram y TikTok, se preparan también piezas para promocionar eventuales participaciones en eventos, entre otras que puedan ir surgiendo de manera circunstanciales y que permitan dar a conocer el emporio.

Por último y más importante, en cuanto al servicio:

***Atención al Cliente.*** En el caso del emporio esta actividad es fundamental para la competitividad, puesto que influye en la experiencia positiva del cliente, para así mantener una relación cercana proporcionando un excelente servicio, y atender sus inquietudes y necesidades. El trato personalizado y con conocimiento puede generar fidelidad y recomendaciones positivas que finalmente son primordiales para el Emporio.

***Servicio Postventa.*** Esta actividad es tan relevante como la anterior, pues implica el seguimiento a los clientes después de la compra, asegurándose de su satisfacción y ofreciendo soporte en caso de problemas o dudas, cambios o reembolsos. A través del incentivo registro de clientes, con el fin de participar en dinámicas donde puedan obtener regalías si compran de manera constante, formando parte de programas de lealtad. Un buen servicio postventa genera confianza y fomenta la repetición de compra.

Estas actividades primarias son fundamentales para el funcionamiento del emporio, la gestión eficiente y coordinada de estas iniciativas permitirá asegurar la satisfacción de los clientes y la competitividad del emprendimiento en el mercado.

### **Actividades de Soporte.**

En cuanto a los recursos humanos,

***Gestión de Recursos Humanos.*** Esta actividad se enfoca en la contratación, capacitación y desarrollo del personal que trabaja en el emporio. Es importante contar con un colaborador calificado y motivado para asegurar la eficiencia y atención al cliente, se capacita constantemente a las personas que se encuentren en el punto de

venta respecto a información completa respecto al origen del producto, entre otras. Para mantener un relación cercana con los colaboradores, dada su importancia para el éxito del emporio, se agendará una reunión semanal, para poder establecer feedback respecto a cualquier tema que se quiera tocar, para poder resolverlo en conjunto y de la mejor manera.

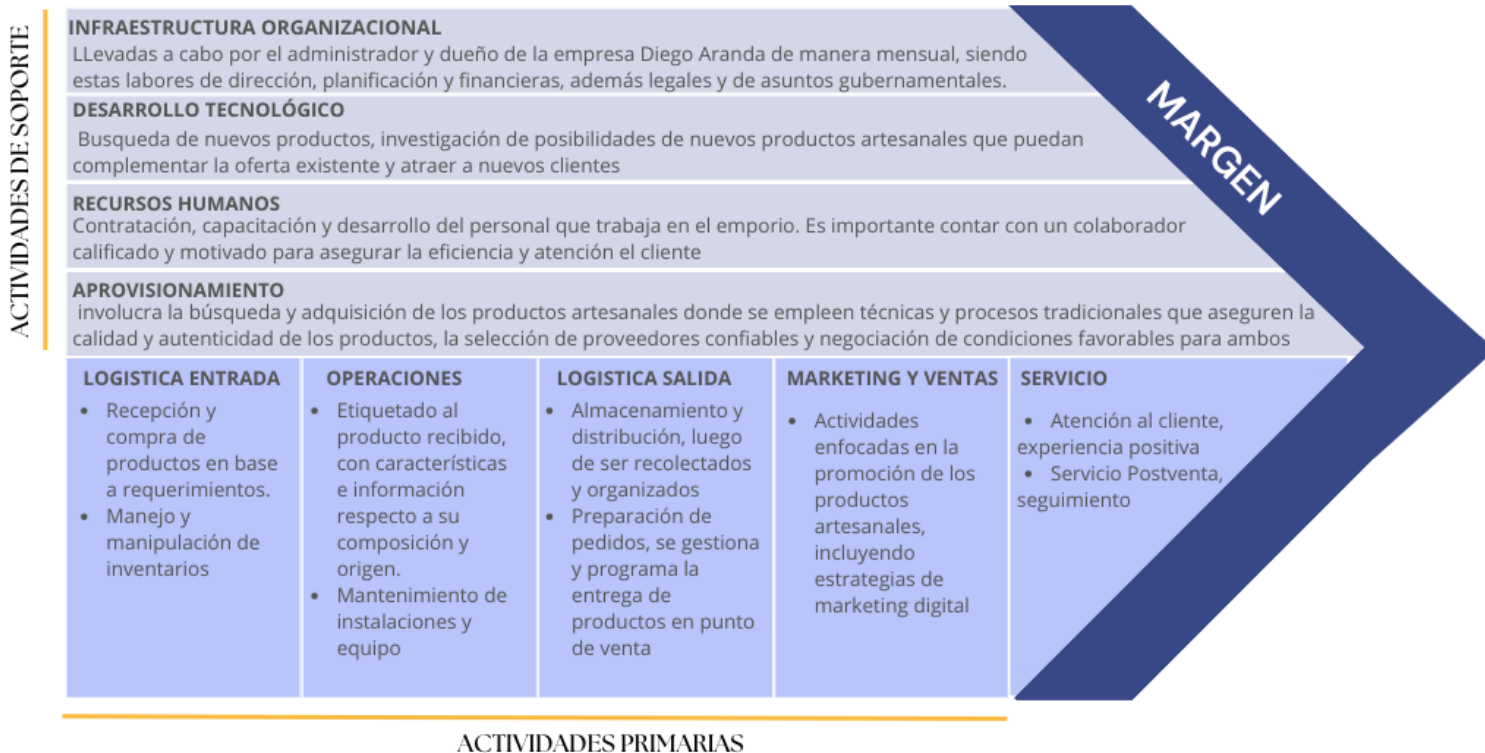
En cuanto al desarrollo tecnológico se encuentran:

***Búsqueda de Nuevos Productos.*** Esta actividad implica la investigación de posibilidades de nuevos productos artesanales que puedan complementar la oferta existente y atraer a nuevos clientes. Siempre considerando, la línea del origen artesanal y orgánico, tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores.

En cuanto a las compras,

***Compra de Materias Primas.*** Esta actividad involucra la búsqueda y adquisición de los productos artesanales ya elaborados de alta calidad. Esto incluye la selección de proveedores confiables y la negociación de condiciones favorables, cabe señalar que parte de la selección de proveedores confiables, implica que se elaboran productos artesanales y que se emplean técnicas y procesos tradicionales que aseguran la calidad y autenticidad de los productos y este abastecimiento se realiza una vez a la semana.

Estas actividades de soporte son fundamentales para el funcionamiento integral y el éxito a largo plazo del emporio. Y finalmente en cuanto a las actividades de infraestructura organizacional, son llevada a cabo por el administrador y dueño de la empresa Diego Aranda de manera mensual, siendo estas labores de dirección, planificación y financieras, además legales y de asuntos gubernamentales.



**Ilustración 5:** Diagrama de Cadena de Valor. Fuente: Elaboración Propia

### Fortalezas y Debilidades.

Las fortalezas y debilidades son elementos fundamentales dentro del análisis estratégico de una organización. Constituyen aspectos internos que tienen un impacto directo en su rendimiento y competitividad en el mercado. Identificar y comprender las fortalezas y debilidades es esencial para desarrollar una estrategia sólida y eficaz que permita aprovechar las ventajas competitivas y mejorar las áreas vulnerables. En este caso estas fortaleces y

debilidades derivan de la visión global que tiene el dueño, quien conoce ampliamente la zona y se complementa con el análisis realizada anteriormente como lo fue Oportunidades y Amenazas (análisis externo).

### ***Fortalezas.***

Una de las mayores fortalezas para emporio “La Quinta” es su ubicación estratégica, el emporio se encuentra en una ubicación privilegiada, lo que le permite acceder a un flujo constante de clientes locales y turistas que visitan la zona. Esta ubicación estratégica puede aumentar la visibilidad y el alcance del negocio, otra fortaleza esencial es que es un producto artesanal y diferenciado, los productos que ofrece el emporio son artesanales y únicos, lo que les da una ventaja competitiva en el mercado, la autenticidad y la calidad de los productos pueden atraer a clientes que buscan experiencias culinarias distintivas y de alta calidad.

Por otro lado, tenemos la experiencia del cliente, al vender de forma presencial, el emporio puede brindar una experiencia única a sus clientes, la interacción personalizada con los compradores y la posibilidad de degustar los productos pueden generar una conexión emocional y fidelidad a la marca, esto junto a la ausencia de competidores cercanos puede ser muy beneficioso para el rápido crecimiento, la falta de locales similares en la zona puede significar una ventaja significativa para el emporio, ya que tiene un mercado menos saturado y enfrenta menos competencia directa en su área geográfica.

Otra fortaleza que es sumamente relevante, son las relaciones locales, al estar arraigado en la zona, el emporio puede establecer relaciones sólidas con productores locales y proveedores, lo que puede garantizar un suministro constante de materias primas frescas y de alta calidad, por otro lado, también podemos considerar la flexibilidad y adaptabilidad, al

ser un negocio de venta presencial y online el emporio puede adaptar rápidamente su oferta según las preferencias y necesidades del mercado local, lo que le permite mantenerse actualizado y relevante.

En conjunto, estas fortalezas pueden proporcionar al emporio una base sólida para el crecimiento y el éxito en su mercado local. Sin embargo, es importante recordar que siempre se debe estar atento a los cambios en el entorno y la industria, y seguir innovando y mejorando para mantenerse competitivo y sostenible en el tiempo.

### ***Debilidades.***

Las debilidades pueden ser, la competencia en línea, la venta online puede enfrentar una competencia más intensa, ya que otros negocios y tiendas también pueden ofrecer productos similares a través de plataformas digitales, por lo que, el emporio debe asegurarse de contar con una estrategia de marketing sólida y diferenciarse en línea para destacar frente a otros competidores, en línea de lo mismo, otra debilidad o dificultad puede ser en la logística de ventas presenciales y en línea, manejar la logística de ventas tanto en tienda física como en línea puede ser complejo y requerir una gestión cuidadosa para asegurar una experiencia consistente y satisfactoria para los clientes en ambos canales, la venta en línea puede implicar desafíos logísticos, especialmente en lo que respecta a la entrega de los productos, asegurar una entrega oportuna y de calidad puede requerir altos niveles de organización en cuanto al inventario y establecer acuerdos con empresas de transporte confiables.

Por otro lado, pero no menos importante está la capacidad de producción limitada, al ser un negocio artesanal que depende de los artesanos de la zona, la capacidad de producción

puede ser limitada en comparación con empresas que utilizan procesos industriales, esto podría afectar la capacidad del emporio para satisfacer la demanda en momentos de alta demanda o temporada alta.

También podemos ver como debilidad la competencia en calidad y precio, puesto que, a pesar de ofrecer productos artesanales de alta calidad, el emporio podría enfrentar la competencia de productos similares que pueden ofrecer precios más bajos debido a economías de escala o métodos de producción más eficientes comercializados por cadenas de supermercados o almacenes de barrio.

Es importante que el emporio identifique y aborde estas debilidades para aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades, y mitigar posibles amenazas que puedan afectar su desempeño en el mercado. La atención a estas áreas críticas puede contribuir al crecimiento y éxito sostenible del negocio.

### ***6.3.3. Matriz FODA y estrategia***

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es importante para apoyar e identificar de manera sistemática y organizada los factores clave que afectan al emporio, permitiendo tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas para el crecimiento y la mejora continua.

En base a lo derivado a partir del análisis interno y externo, podemos componer la Matriz FODA es una herramienta esencial para definir una dirección clara para su desarrollo y crecimiento, con el fin de maximizar sus oportunidades y enfrentar los desafíos con mayor eficacia en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. Además, se incorporará un análisis CAME que permita respaldar la decisión anteriormente nombrada en cuanto a la estrategia de diferenciación.



**Ilustración 6:** Análisis FODA. Fuente: Elaboración Propia

## **Análisis CAME.**

Ahora se procede con el análisis CAME, que es una extensión o complemento de la Matriz FODA que se utiliza para desarrollar estrategias específicas que aborden las debilidades y amenazas identificadas en el análisis FODA. La sigla CAME corresponde a las iniciales de las palabras en inglés: Challenges (Desafíos), Actions (Acciones), Mistakes (Errores) y Experiences (Experiencias).

El objetivo principal del análisis CAME es convertir las debilidades en oportunidades y convertir las amenazas en desafíos a través de un enfoque proactivo y orientado a la mejora continua. Veamos cada componente del análisis CAME.

### ***Corregir debilidades.***

1. Para destacar frente a la competencia, es fundamental establecer una sólida estrategia de marketing y diseño que permita diferenciarse claramente. Esto conlleva a que la marca sea más reconocida por el público en general y facilite el desarrollo rápido y efectivo de herramientas de marketing, como publicaciones, que se ajusten a un marco de diseño bien definido. La implementación de esta estrategia proporcionará una ventaja competitiva al comercio, atrayendo más clientes y generando una imagen de marca distintiva y atractiva.
2. Para asegurar una experiencia satisfactoria para los clientes tanto en la tienda física como en línea, es esencial desarrollar un completo plan de gestión logística de ventas. Esto implica implementar programas de control de inventario que permitan un seguimiento periódico y preciso de

los productos disponibles. Con un adecuado control de inventarios, se optimizará la disponibilidad de los productos, evitando desabastecimientos o excesos, lo que contribuirá a ofrecer un servicio más eficiente y confiable. Al garantizar una gestión logística efectiva en ambos canales de venta, el emporio podrá cumplir con las expectativas de sus clientes y mejorar su reputación en el mercado.

3. Para asegurar una entrega puntual y de alta calidad en la venta en línea, es fundamental organizar, seleccionar y separar cuidadosamente los productos para el retiro, ser cuidadosos con que los artículos no pierdan sus condiciones óptimas de almacenamiento, lo que resulta crucial para mantener la satisfacción del cliente y asegurar que los productos sean retirados en perfectas condiciones, fomentando fidelidad del cliente y ventas futuras.
4. Es de suma importancia mantener relaciones sólidas y saludables con los proveedores, ya que la escasez y autenticidad de los productos hacen que perder un proveedor tenga un gran impacto en el negocio. Para asegurar un abastecimiento confiable, es fundamental establecer acuerdos mutuamente beneficiosos con los proveedores y mantener una comunicación fluida. Se recomienda realizar reuniones mensuales para fortalecer esta relación y garantizar un flujo efectivo de información entre ambas partes.
5. Es imprescindible mantener un alto nivel de rigurosidad en el cumplimiento de la diferenciación, tanto en la atención al cliente como en la calidad de los productos ofrecidos, para ello es fundamental mantener

los productos en condiciones óptimas y proporcionar información completa y clara para enfrentar la competencia que posiblemente ofrezca precios más bajos. Esta estrategia permitirá destacar frente a la competencia y mantener la lealtad de los clientes, quienes valorarán la calidad y el servicio excepcional que se les brinda.

### ***Afrontar Amenazas.***

1. Para afrontar la amenaza de competencia con un comercio que vende a gran escala, el emporio puede implementar diversas estrategias para destacarse y mantener su posición en el mercado, algunas acciones que son, puede ser la más importante la diferenciación, es decir, buscar destacar y ofrecer una experiencia única que lo diferencie de la competencia, a través de la personalización de la atención al cliente, brindar una experiencia de compra excepcional es fundamental para atraer y retener clientes, esto incluye un servicio al cliente amigable y eficiente, un ambiente agradable en la tienda física, y un correcto control de los aspectos básicos del negocio, como la disponibilidad de productos en óptimas condiciones de calidad, todo esto puede ser complementado y potenciado por buenas estrategias de marketing, que sean creativas, innovadoras y creativas para dar a conocer el emporio, la calidad y origen de sus productos, esto puede incluir campañas publicitarias específicas, promociones atractivas o colaboraciones con influencers o medios locales. Por otro lado, es necesario un enfoque en nichos de mercado, poder identificar nichos de mercado específicos donde el emporio puede destacar

y atender las necesidades de clientes particulares, dirigirse a un segmento de clientes que valora productos artesanales y de alta calidad. Otra técnica que mencionamos anteriormente son las colaboraciones estratégicas, es decir, establecer alianzas con otros negocios o emprendedores locales puede ser beneficioso para ambas partes y ayudar a aumentar la visibilidad del emporio, asistiendo a ferias y mercados locales con estos enfoques, al implementar estas estrategias, el emporio podrá enfrentar de manera efectiva la competencia de un comercio que produce y vende a gran escala como lo son los supermercados y así mantener su relevancia en el mercado. La clave es enfocarse en la calidad, la diferenciación y la satisfacción del cliente para generar lealtad y preferencia hacia su marca.

2. Para afrontar la amenaza de cambios políticos y regulaciones, el emporio "La Quinta" debe estar preparado para adaptarse y responder de manera proactiva a los posibles cambios en el entorno político y legal, lo puede hacer, monitoreando el entorno político y legal, estar al tanto de los cambios en las políticas gubernamentales y las regulaciones que puedan afectar al negocio es fundamental, mantenerse informado y actualizado sobre posibles cambios en las leyes y normativas permitirá al emporio anticiparse y planificar respuestas adecuadas, también es muy útil la flexibilidad en la operación, tener una estructura organizacional flexible permitirá al emporio adaptarse rápidamente a los cambios en las regulaciones y ajustar sus operaciones según sea necesario, es relevante el cumplimiento y ética, asegurarse de cumplir con todas las regulaciones vigentes y mantener una conducta ética en todas las actividades

comerciales es esencial para evitar conflictos legales y problemas con las autoridades, también por eventualidades tener consideración de asesoría legal y experta, contar con asesoría legal y experta en temas regulatorios y políticos puede ser de gran ayuda para comprender y cumplir con las nuevas normativas y tomar decisiones informadas, en resumen, el emporio debe estar preparado y ser flexible para enfrentar los posibles cambios políticos y regulaciones que puedan surgir, la anticipación y el cumplimiento con las leyes serán fundamentales para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades que puedan surgir en un entorno político y legal cambiante.

***Mantener Fortalezas.***

1. Una de las mayores fortalezas es su ubicación estratégica, el emporio se encuentra en una ubicación privilegiada, la idea es aprovechar el flujo, y esta ubicación estratégica, manteniendo infraestructura y elementos visuales que vayan de la mano con el diseño gráfico de la marca, sin perder visibilidad y alcance que se puede asociar a sus redes sociales donde se realizaran las ventas.
2. Es importante para mantener la diferenciación mantener siempre productos artesanal de gran calidad, para lograrlo es esencial mantener los proveedores con buenas relaciones y tratos.
3. Es importante para mantener la experiencia del cliente, al vender de forma presencial, el emporio puede brindar una experiencia única a sus clientes, la interacción personalizada con los compradores y la posibilidad de

degustar los productos pueden generar una conexión emocional y fidelidad a la marca,

4. Para mantener una buena experiencia del cliente, es fundamental centrarse en brindar un servicio de alta calidad y crear un ambiente acogedor que genere satisfacción y fidelidad en los clientes, algunas estrategias clave son mantener siempre la atención personalizada, es decir, asegurar que el personal cuente con el conocimiento necesario sobre los productos artesanales ofrecidos y su origen es importante para brindar respuestas precisas a las consultas de los clientes y para proporcionar recomendaciones adecuadas, contar con personal apto y listo para ofrecer una atención amable, conforma una gran ventaja escuchar activamente las necesidades del cliente, responder a sus preguntas y brindar recomendaciones adecuadas contribuyendo a que se sientan valorados y bien atendidos, otro factor importante de la experiencia es el tiempo de espera reducido, optimizar el flujo de atención al cliente y minimizar los tiempos de espera es crucial, los clientes aprecian una experiencia rápida y eficiente, por lo que es importante agilizar los procesos de compra y pago, es importante también mantener un espacio físico agradable, mantener un ambiente limpio, ordenado y atractivo es fundamental para crear una experiencia positiva, la decoración, iluminación y música adecuadas pueden influir en el estado de ánimo del cliente y hacer que se sientan cómodos y relajados, otro método puede ser implementar programas de fidelidad, como tarjetas de puntos o descuentos especiales para clientes frecuentes, puede incentivar la repetición de compras y

fortalecer la relación con los clientes, también se pueden organizar eventos y promociones, donde el cliente pueda acceder a degustaciones o promociones especiales puede atraer a nuevos clientes y mantener el interés de los clientes habituales, es fundamental también el seguimiento posterior, después de la compra, es importante mantener una comunicación con el cliente, como enviar un mensaje de agradecimiento o solicitar una opinión sobre su experiencia, esto muestra un interés genuino en su satisfacción. En general, el enfoque en la satisfacción del cliente y en proporcionar una experiencia positiva en el local ayudará a fortalecer la imagen de la empresa, aumentar la fidelidad de los clientes y generar una reputación positiva en el mercado.

5. Para fortalecer las relaciones con los proveedores locales y establecer una colaboración mutuamente beneficiosa, es importante seguir algunas estrategias clave, como la comunicación efectiva, es decir, mantener una comunicación abierta y clara con los proveedores es fundamental, establecer canales de comunicación fluidos y estar disponibles para responder consultas o resolver problemas ayudará a fortalecer la relación, también es esencial cumplir con los acuerdos y compromisos establecidos con los proveedores, cumplir con los plazos de pago y las órdenes de compra contribuirá a generar confianza y credibilidad en la relación, todo esto en el marco de una negociación justa, buscar acuerdos justos y equitativos para ambas partes es fundamental, evitar prácticas desleales o exigencias excesivas en las negociaciones ayudará a construir una relación de confianza a largo plazo, promover el trato justo, valorando y

reconociendo el trabajo y el esfuerzo de los proveedores locales es importante. Ofrecerles un trato justo y pagar precios razonables por sus productos o servicios fomentará una relación más sólida y duradera. Otra estrategia podría ser la colaboración en la mejora continua, trabajar en conjunto con los proveedores para mejorar la calidad de los productos o servicios es una forma de fortalecer la relación. Escuchar sus sugerencias e implementar cambios en base a sus comentarios muestra interés en una mejora continua, también es importante visitar sus instalaciones, realizar visitas periódicas a las instalaciones de los proveedores locales ayuda a conocer mejor su operación y a establecer una relación más personal y cercana, en este caso en puntual donde los proveedores poseen un poder considerable, es esencial establecer relaciones a largo plazo, priorizar la relación a largo plazo en lugar de buscar solamente transacciones a corto plazo es esencial, una relación duradera permitirá una mayor estabilidad en el abastecimiento y mejores condiciones comerciales y finalmente relacionado a la comunicación, es importante compartir información relevante sobre el negocio y sus planes futuros puede ayudar a alinear objetivos y estrategias. En resumen, establecer relaciones sólidas y colaborativas con los proveedores locales es una parte importante para el éxito del emporio. La confianza, el respeto y la comunicación efectiva son fundamentales para fomentar una asociación mutuamente beneficiosa y duradera.

### ***Explotar Oportunidades.***

1. Dado el contexto social de la provincia y su escasez hídrica, lo que repercute en la preocupación por impacto medioambiental, puede ser considerado como una oportunidad de preferencia del cliente por sobre otros comercios, para mostrar compromiso con la escasez hídrica y el impacto medioambiental es fundamental implementar prácticas y políticas sostenibles que minimicen el consumo de recursos naturales y reduzcan la huella ambiental, como el uso responsable del agua, implementar medidas para optimizar el uso del agua en las operaciones del emporio y la promoción del uso responsable del agua entre los empleados, reducir residuos, implementar estrategias para reducir, reciclar y reutilizar los residuos generados por el emporio. Fomentar la reducción del uso de plásticos de un solo uso y promover la reutilización de envases, esto puede ser incitando y facilitando a los proveedores envases reutilizables de vidrio, e incentivar en el cliente la reutilización a través de descuentos por concepto de reutilización de envase, educación y concienciación, participación en iniciativas locales, sumarse a programas y proyectos locales que aborden la escasez hídrica y la sostenibilidad ambiental, junto con colaborar con organizaciones y autoridades locales para contribuir a la conservación de los recursos naturales. En general, mostrar un compromiso genuino con la escasez hídrica y el impacto medioambiental no solo es una responsabilidad social, sino también una oportunidad para diferenciarse en el mercado y atraer a un segmento de clientes cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad. Además, estas

prácticas sostenibles pueden generar ahorros en costos operativos a largo plazo y mejorar la reputación de la empresa en la comunidad

2. Otra oportunidad a potenciar como ya se mencionó, es la diferenciación al respecto a la atención al cliente, debido a que al tener personal de atención al público, con conocimientos de los orígenes de la zona, se puede entregar una mejor y más completa experiencia, con particularidades como contar historia y origen, contar la historia detrás de cada producto y destacar su origen artesanal, resaltando la tradición y la herencia cultural asociada con ellos. Fomentar en los proveedores un packaging atractivo y etiquetarlos con diseños creativos y atractivos que reflejen la identidad y la calidad del emporio, un buen packaging puede hacer que los productos sean más atractivos y memorables para los clientes, como ya se mencionó antes la experiencia en tienda es fundamental, crear un ambiente acogedor y agradable en la tienda física donde los clientes puedan probar los productos y conocer más sobre la elaboración de los productos, realizar degustaciones y eventos especiales donde los clientes puedan probar los productos y conocer más sobre el emporio y su oferta, utilizar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio, como el uso de redes sociales. Al implementar estas estrategias de diferenciación, el emporio puede destacarse en un mercado competitivo y atraer a clientes que buscan productos únicos, auténticos y de alta calidad. La clave es ofrecer valor agregado y una experiencia especial que fomente la fidelidad de los clientes y promueva el boca a boca positivo.

3. Otra oportunidad a explotar se relaciona con el espacio a ocupar por el emporio y su ubicación estratégica, aprovechar el espacio físico amplio ofrece diversas oportunidades para mejorar la experiencia de los clientes, como lo son, la exposición de productos, diseñar una disposición atractiva y organizada para exhibir los productos de manera que los clientes puedan ver y explorar fácilmente la variedad de productos que ofreces, utilizar estanterías, vitrinas y muebles adecuados para resaltar la calidad y autenticidad de tus productos artesanales, crear áreas de degustación donde los clientes puedan probar tus productos antes de comprarlos, colocando mesas o mostradores para que los clientes puedan disfrutar de una experiencia de degustación relajada y cómoda, disponer el espacio para eventos, aprovecha el espacio para organizar eventos especiales como degustaciones temáticas, demostraciones en vivo o encuentros con otras micro empresas de la zona, estos eventos pueden atraer a nuevos clientes y generar interés en tu emporio. Otra idea es crear áreas de descanso con cómodos asientos para que los clientes puedan relajarse mientras disfrutan de los productos o esperan su turno. Esto les permitirá pasar más tiempo en tu emporio y aumentar las posibilidades de compra. Al aprovechar de manera creativa el espacio físico amplio del emporio, se creará una experiencia única para los clientes, atraer nuevos clientes y mejorar la eficiencia operativa de tu negocio.

## **Estrategia.**

A partir de los análisis realizados, tanto de manera externa como interna, podemos tener una panorámica del entorno en el que se operará el emporio, a pesar de que Emporio “La Quinta” tiene una gran cantidad de oportunidades a desarrollar y opciones para potenciar sus fortalezas, también debe estar atenta a la competencia y al contexto en el que se desenvuelve. A pesar de no existir un establecimiento que ofrezca exactamente los mismos productos, existe la posibilidad de que los clientes opten por adquirir directamente del proveedor o elijan productos sustitutos más comunes, no artesanales, disponibles en supermercados y almacenes de barrio. Por lo tanto, la estrategia de diferenciación general se presenta como una opción para destacar y sobresalir en el mercado.

La estrategia de diferenciación general es una de las estrategias competitivas más poderosas y efectivas que una empresa puede adoptar y consiste en destacar y ofrecer características únicas y distintivas en sus productos o servicios que los hacen diferentes y más atractivos para los clientes en comparación con los de la competencia, es decir, genera una ventaja competitiva significativa en el mercado, con productos y servicios difíciles de replicar, lo que a la larga, supone una barrera para la entrada de nuevos competidores y se fortalece la posición de la empresa en su sector, otro factor importante es la lealtad del cliente, los clientes suelen desarrollar una fuerte lealtad hacia las marcas o empresas que les proporcionan productos o servicios diferenciados y de alta calidad, por lo que, la diferenciación fomenta la lealtad del cliente y aumenta las probabilidades de que regresen a la empresa para futuras compras. En cuanto a precios, es importante la elasticidad de precios, cuando

una empresa ofrece productos o servicios diferenciados, tiene la capacidad de cobrar precios más altos en comparación con los competidores que ofrecen productos o servicios similares pero genéricos, los clientes están dispuestos a pagar más por el valor agregado que reciben.

En resumen, la estrategia de diferenciación general es clave en este caso, puesto que se busca destacar en un mercado competitivo y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo, y esta proporciona una plataforma para que la empresa se destaque entre sus competidores, brinde un mayor valor a los clientes y fortalezca su posición en la industria.

En cuanto a la diferenciación de forma visual, es decir del packaging de los productos, este se buscará fomentar en los proveedores un packaging atractivo, para posteriormente ser etiquetado con un diseño atractivo y en del branding, además de acompañarlo con folletos, que incluyan infografías con información acerca del origen de los productos y distintos usos o recetas en las que se pueden incorporar, es importante que tanto el packaging como las infografías reflejen la identidad y la calidad del emporio, un buen branding puede hacer que los productos sean más atractivos y memorables para los clientes. Por otro lado, es importante siempre busca la reducción del uso de plásticos de un solo uso y promover la reutilización de envases, incentivar en el cliente la reutilización a través de descuentos por concepto de reutilización de envase, en caso de que los proveedores no respondan positivamente al incentivo de la utilización de envases de vidrio u otros reutilizables, se puede buscar de opción de reciclaje de los envases de plástico.

Para afrontar la amenaza de competencia con un comercio que vende a gran escala, el emporio puede implementar diversas estrategias para destacarse y mantener su posición en el mercado, algunas acciones que son, puede ser la más importante la diferenciación, es decir, buscar destacar y ofrecer una experiencia única que lo diferencie de la competencia, a través de la personalización de la atención al cliente, brindar una experiencia de compra excepcional es fundamental para atraer y retener clientes, esto incluye un servicio al cliente amigable y eficiente, un ambiente agradable en la tienda física, y un correcto control de los aspectos básicos del negocio, como la disponibilidad de productos en óptimas condiciones de calidad, todo esto puede ser complementado y potenciado por buenas estrategias de marketing, que sean creativas, innovadoras y creativas para dar a conocer el emporio, la calidad y origen de sus productos, esto puede incluir campañas publicitarias específicas, promociones atractivas o colaboraciones con influencers y medios locales. Por otro lado, es necesario un enfoque en nichos de mercado, poder identificar nichos de mercado específicos donde el emporio puede destacar y atender las necesidades de clientes particulares, dirigirse a un segmento de clientes que valora productos artesanales y de alta calidad. Otra técnica que mencionamos anteriormente son las colaboraciones estratégicas, es decir, establecer alianzas con otros negocios o emprendedores locales puede ser beneficioso para ambas partes y ayudar a aumentar la visibilidad del emporio, asistiendo a ferias y mercados locales con estos enfoques, al implementar estas estrategias, el emporio podrá enfrentar de manera efectiva la competencia de un comercio que produce y vende a gran escala como lo son los supermercados y así

mantener su relevancia en el mercado. La clave es enfocarse en la calidad, la diferenciación y la satisfacción del cliente para generar lealtad y preferencia hacia su marca.

#### **6.3.4. Misión**

Ofrecer a nuestros clientes víveres artesanales de la más alta calidad, elaborados con pasión y dedicación, provenientes de la provincia de Petorca, a través de un servicio al cliente personalizado transmitiendo y promoviendo la tradición gastronómica local.

#### **6.3.5. Visión**

Ser reconocidos como la referencia principal en víveres artesanales, destacando por nuestra autenticidad, calidad, compromiso con la comunidad local y atención al cliente personalizada. Aspiramos a convertirnos en una marca que inspire a las personas a valorar y disfrutar de los sabores únicos de nuestra provincia.

#### **6.3.6. Valores**

- **Pasión por la Tradición:** Nos enorgullecemos de preservar y promover la tradición gastronómica de provincia a través de productos artesanales de calidad excepcional.
- **Vínculo Local:** Valoramos y apoyamos a la comunidad local, colaborando estrechamente con productores y artesanos de nuestra zona.
- **Sostenibilidad y Responsabilidad:** Nos esforzamos por contribuir al bienestar de nuestra comunidad y entorno, adoptando prácticas sostenibles y responsables en cuanto al packaging y mantención de los productos.

- **Experiencia del Cliente:** Nos preocupamos por brindar a nuestros clientes una experiencia excepcional, desde la primera compra hasta el último bocado, satisfaciendo sus deseos y necesidades.
- **Colaboración y Comunidad:** Fomentamos un ambiente de colaboración y comunidad, tanto entre nuestro equipo interno como con nuestros clientes y socios.

#### **6.4. Establecimiento de Perspectivas**

Después de haber definido tanto el entorno interno como externo en el que se desenvuelve el emporio, y habiendo establecido su estrategia genérica a implementar, es factible plasmar todas las ideas concebidas en el Balanced Scorecard (BSC) definitivo.

La estructura del BSC final se construirá siguiendo los pasos previamente mencionados y organizados según la metodología delineada en este documento. Las perspectivas por abordar en esta sección son las siguientes: financiera, clientes, procesos internos y finalmente aprendizaje e innovación.

Es importante señalar que, en cada perspectiva, se sugieren distintos indicadores que podrían servir en el caso del emporio, sin embargo, los que efectivamente se utilicen dependerán de la información disponible debido al corto trayecto de la empresa, estos indicadores son mencionados con la finalidad y la visión a mediana y largo plazo, de ir monitoreando y modificando el plan, según el crecimiento y las circunstancias.

### ***Perspectiva Financiera.***

Para emporio “La Quinta”, es crucial garantizar estabilidad económica inicial y sentar bases para un crecimiento sostenible en un entorno competitivo y cambiante. Para ello, se centrará en indicadores que evalúen la salud financiera de la empresa y su capacidad para generar ingresos, controlar costos y atraer inversión en sus primeros años de operación. Algunos de los cuales podrían ser:

- Ingresos Netos Mensuales: Medir el ingreso neto generado después de deducir todos los costos operativos y gastos asociados.
- Flujo de Efectivo: Evaluar la entrada y salida de efectivo, asegurando que haya liquidez suficiente para cubrir gastos y mantener operaciones sin problemas.
- Margen de Ganancia Bruta: Calcular el margen de ganancia bruta para cada producto, garantizando un equilibrio entre precios y costos de producción.
- Tasa de Conversión de Ventas: Evaluar la efectividad de las estrategias de ventas, midiendo la proporción de clientes potenciales que se convierten en clientes reales.
- Eficiencia del Capital: Medir la eficiencia en el uso del capital invertido, considerando la relación entre el capital invertido y los ingresos generados.
- Costos de Adquisición de Clientes: Calcular el costo promedio para adquirir un nuevo cliente, asegurando que la inversión en marketing sea eficiente.
- Índice de Endeudamiento: Evaluar la relación entre la deuda y el capital propio, garantizando una estructura financiera equilibrada y manejable.

Esta perspectiva financiera permitirá enfocarse en establecer una base financiera sólida, controlar sus gastos y desarrollar estrategias efectivas para generar ingresos y crecer en sus primeros años de operación.

### ***Perspectiva Clientes.***

Esta perspectiva es esencial para asegurar que se estén cumpliendo las expectativas y necesidades de los consumidores locales. Esta perspectiva se centrará en medir la satisfacción del cliente, la fidelidad y la percepción de la calidad de los productos y servicios ofrecidos. A través de indicadores como:

- **Índice de Satisfacción del Cliente:** Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los clientes respecto a la calidad de los productos, la atención al cliente y la experiencia de compra.
- **Tasa de Retención de Clientes:** Evaluar el porcentaje de clientes que regresan para realizar compras adicionales, lo que indica la fidelidad a la marca y la calidad.
- **Tiempo Promedio de Respuesta:** Medir el tiempo que toma responder a consultas y solicitudes de los clientes, asegurando una comunicación ágil y eficiente.
- **Calidad Percibida:** Realizar evaluaciones de calidad percibida por los clientes para garantizar que los productos artesanales cumplan con sus expectativas.
- **Índice de Recomendación:** Calcular el porcentaje de clientes que recomendarían la microempresa a otros, lo que refleja un nivel alto de satisfacción.

- Número de Quejas: Registrar y analizar el número de quejas recibidas, buscando identificar áreas de mejora y solucionar problemas de manera proactiva.
- Nuevos Clientes: Medir el número de nuevos clientes que se han sumado a la base de consumidores, indicando la efectividad de las estrategias de adquisición.

Esta perspectiva permitirá mantener un enfoque constante en la satisfacción y lealtad de sus clientes, adaptando sus productos y servicios según sus necesidades y garantizando una experiencia de compra positiva.

***Perspectiva Procesos Internos.***

La perspectiva de procesos internos se centrará en optimizar todos los aspectos que contribuyen a brindar una experiencia excepcional al cliente. Se enfoca en cómo se gestionan los puntos de contacto con los clientes y cómo se crea un entorno que fomente su satisfacción y lealtad. Indicadores Propuestos:

- Tiempo de Atención al Cliente: Medir el tiempo que lleva atender a un cliente desde que ingresa a la tienda o realiza una consulta en línea, buscando agilizar la atención.
- Tasa de Cumplimiento de Pedidos: Evaluar la precisión y puntualidad con la que se cumplen los pedidos de los clientes, minimizando errores y retrasos.
- Capacitación del Personal: Evaluar la capacitación y habilidades del personal de atención al cliente, asegurando que puedan brindar información precisa y responder a preguntas.

- **Fidelización y Retención:** Analizar la tasa de clientes que regresan a comprar nuevamente, indicando la satisfacción y lealtad hacia la marca.
- **Comunicación Efectiva:** Evaluar la comunicación con los clientes a través de diversos canales, asegurando que se les mantenga informados sobre ofertas, novedades y promociones.
- **Resolución de Problemas:** Medir la capacidad de la empresa para resolver de manera eficiente y satisfactoria los problemas o quejas de los clientes.

Esta perspectiva permitirá asegurar que cada interacción con el cliente sea positiva y memorable, generando una base sólida de clientes satisfechos que recomendarán la empresa a otros y aumentarán su lealtad a lo largo del tiempo.

#### ***Perspectiva Aprendizaje e Innovación.***

Esta perspectiva se centra principalmente en la adopción de nuevas herramientas para la gestión y el control de negocios. También considera el aumento y la mejora de las tecnologías de la información que se utilizan junto con plataformas virtuales. La perspectiva de Aprendizaje e Innovación juega un papel crucial para mantenerse competitiva y mejorar continuamente sus operaciones, algunos de los indicadores que podrían ser claves,

- **Tasa de participación en capacitaciones:** Realizar un seguimiento de la cantidad de empleados que participan en programas de formación y desarrollo. Esto puede incluir capacitaciones sobre atención al cliente, conocimiento de productos, y habilidades de ventas. Algunos indicadores podrían ser:

- Índice de satisfacción del personal: Realizar encuestas periódicas para medir el grado de satisfacción de los empleados. Un equipo feliz es más propenso a contribuir con ideas innovadoras y comprometerse con el éxito de la empresa.
- Número de sugerencias de mejora implementadas: Registrar y rastrear las sugerencias de mejora presentadas por los empleados y clientes. Cuantas más de estas sugerencias se implementen con éxito, mejorará la eficiencia y la calidad del servicio.
- Tiempo promedio de introducción de nuevos productos: Medir cuánto tiempo lleva desde la concepción de un nuevo producto hasta su lanzamiento en el mercado. Reducir este tiempo puede impulsar la innovación y la adaptación rápida a las tendencias del mercado.
- Índice de innovación en productos: Evaluar la cantidad de nuevos productos o variaciones de productos existentes que se introducen en el inventario en un período determinado.
- Porcentaje de ingresos de productos nuevos: Determinar cuántos ingresos provienen de productos lanzados en los últimos 12 meses. Esto refleja la capacidad de la empresa para innovar y responder a las demandas cambiantes del mercado.
- Colaboración con proveedores locales: Evaluar la colaboración con proveedores locales para desarrollar nuevos productos únicos y sostenibles que puedan diferenciar al negocio en el mercado.
- Tasa de retención de clientes: La lealtad de los clientes puede ser un indicador de la efectividad de la innovación en la satisfacción del cliente.

Al enfocarse en esta perspectiva de Aprendizaje e Innovación, se puede fomentar un ambiente que promueva nuevas ideas, mejora continua y la capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. Esto, a su vez, puede impulsar el crecimiento y el éxito sostenible a largo plazo.

#### **6.5. Desglosar la Misión Según Cada Perspectiva y Formular Metas**

##### ***Financiera.***

- Aumentar los Ingresos, incrementar las ventas a través de estrategias de marketing efectivas.
- Optimizar los costos operativos y de adquisición para aumentar el margen de beneficio bruto.
- Mantener un flujo de efectivo positivo para asegurar la estabilidad financiera y la capacidad de inversión.
- Identificar fuentes de financiamiento externo, como préstamos o inversores, para respaldar el crecimiento planificado.
- Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias y regulaciones financieras para evitar sanciones.
- Considerar los gastos de adquisición de clientes, a través de la inversión en marketing.

### ***Clientes.***

- Mejorar la Experiencia del Cliente en Tienda, garantizar un servicio de atención al cliente excepcional y un ambiente acogedor en la tienda física para fidelizar a los compradores locales.
- Personalización de Ofertas, utilizar datos de clientes para ofrecer promociones y productos adaptados a las preferencias individuales, mejorando así la retención.
- Incrementar la Frecuencia de Compra, implementar programas de lealtad y descuentos para incentivar a los clientes a realizar compras más frecuentes.
- Monitorear y responder a las reseñas de los clientes en línea para gestionar la reputación y la retroalimentación.
- Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los clientes respecto a la calidad de los productos, la atención al cliente y la experiencia de compra.
- Atraer nuevos clientes a través de degustaciones, participaciones en ferias locales y publicidad en redes sociales.

### ***Procesos Internos.***

- Controlar los niveles de inventario, con atención en la rotación de productos para garantizar la disponibilidad constante de productos frescos.
- Mantener relaciones sólidas con los proveedores locales y buscar formas de mejorar la eficiencia en las adquisiciones.

- Desarrollar constantemente estrategias de marketing efectivas tanto en línea como en la tienda física para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes.

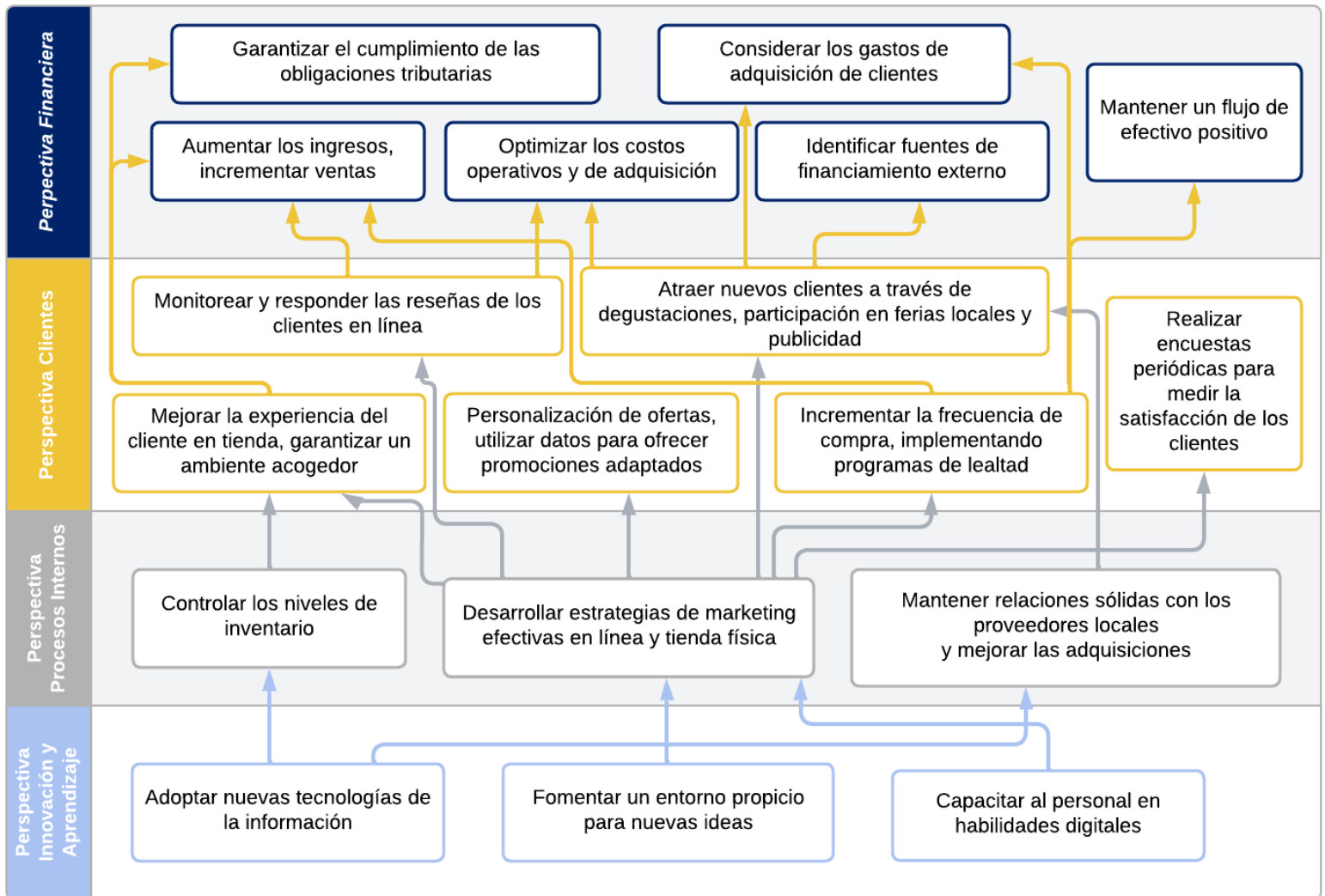
#### ***Aprendizaje e Innovación.***

- Evaluar y adoptar nuevas tecnologías de la información que optimicen la logística y el seguimiento de inventario.
- Generar instancias de brainstorm, para fomentar la generación de nuevas ideas que puedan diferenciar a la empresa en el mercado y atraer a nuevos clientes.
- Capacitar al personal en habilidades digitales para mejorar la gestión en línea y la presencia en el mercado digital.

#### **6.6. Conducir entrevistas ejecutivas**

A pesar de que Emporio "La Quinta" es una microempresa con un equipo de trabajo limitado, es importante verificar si los empleados han comprendido completamente el concepto y la implementación del Balanced Scorecard (BSC) y cómo este beneficia a la organización. En este sentido, esta etapa puede aprovecharse para repasar y considerar posibles mejoras, adaptaciones o adiciones que hayan sido necesarias en el proceso.

## 6.7. Desarrollo del Mapa Estratégico



**Ilustración 7:** Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración Propia

## 6.8. Identificar los Factores Críticos para Obtener Éxito

Los Factores Críticos para el Éxito, comúnmente conocidos como FCE, representan los elementos fundamentales que determinan el desempeño y la supervivencia de una empresa en su entorno competitivo. Estos factores, a menudo invisibles pero esenciales, actúan como pilares que sostienen el éxito organizacional

y son indispensables para alcanzar los objetivos estratégicos, estos pueden variar significativamente según la industria, el mercado y la misión de la empresa, pero en última instancia, son los impulsores detrás de los logros y resultados positivos. En este análisis, exploraremos estos elementos cruciales que pueden influir en el éxito o el fracaso de una organización según cada perspectiva.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO
CLIENTES	Mejorar la experiencia del cliente en tienda, garantizar un servicio de atención al cliente excepcional y un ambiente acogedor para fidelizar a los compradores locales.	Experiencia en tienda
	Utilizar datos de clientes para ofrecer promociones y productos adaptados a las preferencias individuales, mejorando así la retención.	Personalización de ofertas
	Incrementar la frecuencia de compra, implementar programas de lealtad y descuentos para incentivar a los clientes a realizar compras más frecuentes.	Frecuencia de compra
	Monitorear y responder a las reseñas de los clientes en línea para gestionar la reputación y la retroalimentación.	Control de canal online
	Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los clientes respecto a la calidad de los productos, la atención al cliente y la experiencia de compra.	Satisfacción del cliente
	Atraer nuevos clientes a través de degustaciones, participaciones en ferias locales y publicidad en redes sociales.	Atraer nuevos clientes

**Tabla 3:** Factores Críticos Perspectiva Clientes. Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO
PROCESOS INTERNOS	Controlar los niveles de inventarios, con atención en la rotación de productos para garantizar la disponibilidad constante de productos frescos.	Control de inventario
	Mantener relaciones sólidas con los proveedores locales y buscar formas de mejorar la eficiencia en las adquisiciones.	Relación proveedores
	Desarrollar constantemente estrategias de marketing efectivas tanto en línea como en la tienda física para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes.	Marketing y Publicidad

**Tabla 4:** Factores Críticos Perspectiva Procesos Internos. Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO
FINANCIERA	Incrementar las ventas a través de estrategias de marketing efectivas.	Aumento de Ingresos
	Optimizar los costos operativos de adquisición para aumentar el margen de beneficio bruto.	Optimización de Costos
	Mantener un flujo de efectivo positivo para asegurar la estabilidad financiera y la capacidad de inversión.	Capacidad de Inversión
	Identificar fuentes de financiamiento externo, como préstamos o inversores, para respaldar el crecimiento planificado.	Fuentes de financiamiento externo
	Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias y regulaciones financieras para evitar sanciones.	Obligaciones Tributarias
	Considerar los gasto de adquisición de clientes, a través de la inversión en marketing	Gasto de adquisición

**Tabla 5:** Factores Críticos Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTOR CRÍTICO
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Evaluar y adoptar nuevas tecnologías de la información que optimicen la logística y el seguimiento de inventario.	Tecnologías de la información
	Generar instancias de brainstorm, para fomentar la generación de nuevas ideas que puedan diferenciar a la empresa en el mercado y atraer a nuevos clientes.	Generación de ideas
	Capacitar al personal en habilidades digitales para mejorar la gestión en línea y la presencia en el mercado digital.	Capacitaciones

**Tabla 6:** Factores Críticos Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración Propia

### 6.9. Elaborar Medidores de Éxito o Medidores de Rendimiento

La creación de los indicadores de éxito se llevó a cabo en estrecha colaboración con el dueño de la empresa, lo que resultó en un proceso altamente colaborativo y enriquecedor. Su participación fue fundamental para proporcionar información y perspectivas clave sobre cada uno de nuestros objetivos estratégicos. Esta colaboración permitió que los indicadores fueran diseñados de manera precisa y específica, teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y sus metas a futuro.

Al incorporar los datos y la visión del propietario, estamos seguros de que estos indicadores no solo reflejarán nuestros objetivos estratégicos, sino que también estarán alineados con la realidad operativa de la empresa en diferentes horizontes temporales. Esto significa que podremos medir y evaluar nuestro progreso de manera efectiva a lo largo del tiempo, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para impulsar el crecimiento y el éxito continuo del negocio. La colaboración con el propietario representa un

compromiso sólido con el enfoque estratégico y la toma de decisiones basadas en datos, lo que fortalecerá nuestra capacidad para alcanzar y superar nuestros objetivos.

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	FORMULA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE
CLIENTES	Mejorar la experiencia del cliente en tienda, garantizar un servicio de atención al cliente excepcional y un ambiente acogedor para fidelizar a los compradores locales.	$\frac{\text{Sumatoria notas experiencia en local}}{\text{Cantidad de Encuestas}}$	Mensual	≥ 4	Administrador
	Utilizar datos de clientes para ofrecer promociones y productos adaptados a las preferencias individuales, mejorando así la retención.	$\frac{\text{Compras con promociones}}{\text{Clientes con beneficio de promoción}}$	Mensual	≥ 0,5	Administrador
	Implementar programas de lealtad y descuentos para incentivar a los clientes a realizar compras más frecuentes.	$\frac{\text{Suscritos al membresía}}{\text{Total Clientes}}$	Mensual	≥ 0,3	Administrador
	Monitorear y responder a las reseñas de los clientes en línea para gestionar la reputación y la retroalimentación.	$\frac{\text{Cantidad de respuestas}}{\text{Total de comentarios}}$	Semanal	≥ 0,9	Personal de atención
	Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los clientes respecto a la calidad de los productos, la atención al cliente y la experiencia de compra.	$\frac{\text{Cantidad de respuestas a la encuesta}}{\text{Total clientes}}$	Mensual	≥ 0,7	Personal de atención
	Atraer nuevos clientes a través de degustaciones, participaciones en ferias locales y publicidad en redes sociales.	$\frac{\text{Cantidad de clientes derivados de eventos}}{\text{Cantidad de asistentes a eventos}}$	Semestral	≥ 0,4	Administración

**Tabla 7:** Medidores de Éxito Perspectiva Clientes. Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Controlar los niveles de inventario, atención en la rotación de productos para garantizar la disponibilidad constante de productos frescos.	$\frac{\text{Ventas del periodo}}{\text{Promedio Valor Inventario}}$	Semanal	$\geq 0,5$	Administrador
	Mantener relaciones sólidas con los proveedores locales y buscar formas de mejorar la eficiencia en las adquisiciones.	$\frac{\text{Sumatoria notas experiencia proveedores}}{\text{Cantidad de Encuestas}}$	Mensual	$\geq 4$	Administrador
	Desarrollar constantemente estrategias de marketing efectivas tanto en línea como en la tienda física para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes.	$\frac{\text{Clientes nuevos derivados de RRSS}}{\text{Cantidad de compras}}$	Mensual	$\geq 1$	Administrador

**Tabla 8:** Medidores de Éxito Perspectiva Procesos Internos. Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Adoptar nuevas tecnologías de la información que optimicen la logística y el seguimiento de inventario.	Cantidad de programas de inventario y logística que se adopten	Anual	3	Administrador
	Generar instancias de brainstorm, para formentar la generación de nuevas ideas que puedan diferenciar a la empresa en el mercado y atraer a nuevos clientes.	Cantidad de reuniones dedicadas a brainstorm	Semanal	2	Administrador
	Capacitar al personal en habilidades digitales para mejorar la gestión en línea y la presencia en el mercado digital.	Cantidad de capacitaciones en herramientas digitales	Semestral	4	Administrador

**Tabla 9:** Medidores de Éxito Perspectiva Aprendizaje e Innovación. Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA	DEFINICIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE
FINANCIERA	Incrementar las ventas a través de estrategias de marketing efectivas.	$\frac{\text{Cantidad de ventas generadas actual}}{\text{Cantidad de ventas mes anterior}}$	Mensual	≥ 1,2	Gerencia
	Optimizar los costos operativos de adquisición.	$\frac{\text{Costos operativos actuales}}{\text{Costos operativos mes anterior}}$	Mensual	<1	Gerencia
	Mantener un flujo de efectivo positivo para asegurar la estabilidad financiera y la capacidad de inversión.	$\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Costos totales}}$	Mensual	>2	Gerencia
	Identificar fuentes de financiamiento externo, como préstamos o inversores, para respaldar el crecimiento planificado.	Cantidad de fuentes de financiamiento externo	Anual	4	Gerencia
	Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias y regulaciones financieras para evitar sanciones.	Cantidad de auditorías internas	Mensual	2	Administrador
	Considerar los gasto de adquisición de clientes, a través de la inversión en marketing	$\frac{\left[ \frac{\text{Costos involucrados en Marketing} + \text{Costos de Ventas}}{\text{Número de Nuevos Clientes}} \right]}{\text{Promedio de compra}}$	Semestral	≤ 0,5	Gerencia

**Tabla 10:** Medidores de Éxito Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración Propia

## 6.10. Desarrollar un Plan de Acción y Establecer Objetivos Priorizando

### Iniciativas

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
CLIENTES	Mejorar la experiencia del cliente en tienda, garantizar un servicio de atención al cliente excepcional y un ambiente acogedor para fidelizar a los compradores locales.	Capacitar al personal en servicio al cliente en cuanto a las cualidades y origen de los productos artesanales, realizar encuestas de satisfacción para recopilar retroalimentación de los clientes y diseñar la disposición de la tienda para maximizar la experiencia y comodidad de los clientes, garantizando un buen lugar de degustación y zonas de descanso.
	Utilizar datos de clientes para ofrecer promociones y productos adaptados a las preferencias individuales, mejorando así la retención.	Enviar correos con ofertas y promociones en función de los datos recopilados relacionados a la preferencia de productos y datos personales, como descuentos y obsequios por mes de cumpleaños.
	Incrementar la frecuencia de compra, implementar programas de lealtad y descuentos para incentivar a los clientes a realizar compras más frecuentes.	Implementar sistema de gestión de datos de clientes para recopilar preferencias y crear programas de lealtad con descuentos por frecuencia de compra, en forma de premio.
	Monitorear y responder a las reseñas de los clientes en línea para gestionar la reputación y la retroalimentación.	Se asignará al personal de atención al cliente para monitorear continuamente las reseñas en línea, así responder de manera oportuna, se dará prioridad a las reseñas negativas, abordándolas de manera proactiva para resolver problemas y brindar soluciones satisfactorias a los clientes insatisfechos.
	Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los clientes respecto a la calidad de los productos, la atención al cliente y la experiencia de compra.	Se llevarán a cabo encuestas periódicas a través de múltiples canales, como correos electrónicos y formularios en línea, para evaluar la calidad de los productos, la atención al cliente y la experiencia de compra. Estas encuestas incluirán preguntas específicas diseñadas para obtener comentarios detallados sobre aspectos clave del negocio y se realizarán después de cada compra. Se analizarán los resultados de las encuestas y extraerá información valiosa que permita identificar áreas de mejora. La retroalimentación de los clientes será valorada y utilizada para identificar áreas de oportunidad y realizar ajustes en el servicio y la experiencia del cliente.
	Atraer nuevos clientes a través de degustaciones, participaciones en ferias locales y publicidad en redes sociales.	Se llevarán a cabo eventos de degustación en la tienda física, donde los clientes podrán experimentar la calidad de los productos artesanales. Además, la empresa participará activamente en ferias locales y eventos comunitarios para aumentar su visibilidad en la comunidad y establecer conexiones directas con los consumidores. En línea, se implementará una sólida estrategia de marketing en redes sociales, que incluirá publicaciones regulares, publicidad dirigida y la promoción de ofertas especiales.

**Tabla 11:** Plan de Acción Perspectiva Clientes. Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Atención en la rotación de productos para garantizar la disponibilidad constante de productos frescos.	Se implementarán sistemas de gestión de inventario que rastrearán el flujo de productos y fechas de vencimiento. Además, se establecerán políticas de priorización de productos frescos en los estantes para asegurar que los clientes siempre encuentren productos de alta calidad y se establecerán procedimientos claros para eliminar productos vencidos de manera oportuna.
	Mantener relaciones sólidas con los proveedores locales y buscar formas de mejorar la eficiencia en las adquisiciones.	Se establecerán relaciones de colaboración a largo plazo con los proveedores, lo que incluirá reuniones mensuales para revisar el desempeño y discutir oportunidades de mejora, incluyendo una encuesta de satisfacción. Se buscarán formas de optimizar los procesos de adquisición, como la consolidación de pedidos y la automatización de tareas administrativas. Además se evaluarán los acuerdos de precios para garantizar que la empresa y proveedores obtengan los mejores términos posibles.
	Desarrollar constantemente estrategias de marketing efectivas tanto en línea como en la tienda física para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes.	Se llevará a cabo una revisión regular de las estrategias de marketing actuales para evaluar su eficacia, se desarrollarán campañas de marketing personalizadas para atraer a segmentos específicos de clientes y se utilizarán datos para tomar decisiones informadas. Además, se fomentará la colaboración con socios estratégicos y se explorarán nuevas oportunidades de promoción, como asociaciones locales y eventos comunitarios.

**Tabla 12:** Plan de Acción Perspectiva Procesos Internos. Fuente: Elaboración Propia.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Evaluar y adoptar nuevas tecnologías de la información que optimicen la logística y el seguimiento de inventario.	Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado que puedan mejorar la gestión de la cadena de suministro y el control de inventario. La gerencia en conjunto a todo el equipo de atención identificarán las mejores opciones que se adapten a las necesidades específicas de la empresa. Además, se proporcionará capacitación a los empleados para garantizar que puedan utilizar eficazmente estas nuevas tecnologías. Es importante la implementación de sistemas de seguimiento en tiempo real y herramientas de gestión de inventario basadas en la nube permitirá una mayor eficiencia en las operaciones logísticas.
	Generar instancias de brainstorm, para fomentar la generación de nuevas ideas que puedan diferenciar a la empresa en el mercado y atraer a nuevos clientes.	Se establecerá un programa de innovación que fomente la participación activa de todos los empleados en la generación de ideas. Se organizarán sesiones de lluvia de ideas regulares en las que los colaboradores podrán proponer soluciones creativas para desafíos específicos de la empresa. Además, se establecerá un sistema de reconocimiento y recompensa para incentivar la contribución de ideas innovadoras. La dirección de la empresa se compromete a revisar y evaluar todas las propuestas de manera objetiva y a implementar aquellas que tengan el potencial de diferenciar a la empresa en el mercado y atraer a nuevos clientes.
	Capacitar al personal en habilidades digitales para mejorar la gestión en línea y la presencia en el mercado digital.	Se llevará a cabo un programa de capacitación que abarcará temas clave, como el uso de plataformas de comercio electrónico y redes sociales. Se proporcionará formación a cada miembro del equipo de atención, garantizando que todos estén equipados con las habilidades necesarias para aprovechar al máximo las oportunidades en línea.

**Tabla 13:** Plan de Acción Perspectiva Aprendizaje e Innovación. Fuente: Elaboración Propia.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
FINANCIERA	Incrementar las ventas a través de estrategias de marketing efectivas.	Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de mercado y competencia para identificar oportunidades clave. Se diseñará una estrategia de marketing personalizada que incluirá publicidad física en la zona y la utilización de redes sociales para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes. Se realizará un seguimiento constante de las métricas de marketing para evaluar la efectividad de las estrategias y realizar ajustes según sea necesario.
	Optimizar los costos operativos de adquisición para aumentar el margen de beneficio bruto.	Se llevará a cabo una revisión de los procesos de adquisición actuales para identificar áreas de mejora y eficiencia. Se buscarán oportunidades para negociar acuerdos más favorables con proveedores locales y se considerará la posibilidad de consolidar compras para obtener descuentos por volumen. Además, se implementarán medidas para reducir el desperdicio y mejorar la gestión del inventario, lo que contribuirá a reducir los costos operativos.
	Mantener un flujo de efectivo positivo para asegurar la estabilidad financiera y la capacidad de inversión.	Se priorizará una gestión eficiente de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Se establecerán políticas de crédito estrictas y se seguirá de cerca el ciclo de efectivo para identificar áreas donde se pueda acelerar la entrada de efectivo. Además, se analizarán y reducirán los gastos no esenciales.
	Identificar fuentes de financiamiento externo, como préstamos o inversores, para respaldar el crecimiento planificado.	Se buscarán préstamos comerciales con tasas de interés competitivas y términos favorables para financiar proyectos específicos. Además, se explorarán oportunidades de inversión de capital con posibles inversores estratégicos que compartan la visión de crecimiento de la empresa.
	Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias y regulaciones financieras para evitar sanciones.	El administrador será responsable de monitorear los cambios en las regulaciones y asegurarse de que la empresa esté siempre al día con sus responsabilidades. Se mantendrá una comunicación abierta y proactiva con las autoridades fiscales para abordar cualquier pregunta o inquietud que pueda surgir. La empresa también considerará la contratación de asesoría externa especializada en materia fiscal y financiera para garantizar el cumplimiento total y evitar riesgos innecesarios.
	Considerar los gastos de adquisición de clientes, a través de la inversión en marketing.	Se va a analizar y optimizar estos costos, identificando las estrategias de marketing más efectivas y eficientes en términos de adquisición de clientes.

**Tabla 14:** Plan de Acción Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración Propia.

### **6.11. Propuesta de Implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión sumamente valiosa para las organizaciones, ya que es altamente adaptable a diferentes tipos de empresas. Su función principal es comunicar la estrategia de la empresa y supervisar los indicadores clave que deben mantenerse bajo control constante, lo que es fundamental para una implementación efectiva del CMI.

Para lograr una implementación exitosa del CMI, es crucial tener un control que permita un monitoreo constante y eficiente de los indicadores. Sin este control adecuado, los objetivos estratégicos no podrán alcanzarse. Dado que cada organización es única en su funcionamiento, la implementación del CMI debe adaptarse a las características específicas de la empresa, así como al compromiso tanto de la organización en su conjunto como de sus colaboradores.

En el caso del emporio, que es una empresa nueva se están estableciendo importantes estrategias. Para garantizar una implementación exitosa, se recomienda una participación activa y un compromiso total de todos los colaboradores, ya que, al contar con un equipo reducido, todos pueden desempeñar un papel importante en la creación, medición y seguimiento de la estrategia. La comunicación fluida es esencial en este proceso constructivo.

Además, es fundamental que todos los colaboradores comprendan en qué consiste el proceso y cuál es su rol en él. Finalmente, si la implementación del CMI no produce los resultados esperados, es importante estar dispuesto a revisar y, si es necesario, ajustar la estrategia, incluso considerar la posibilidad de desarrollar un nuevo Cuadro de Mando

Integral o realizar modificaciones en el existente. Esto garantizará que la estrategia se adapte a las necesidades cambiantes de la organización.

### **6.12. Matriz de Implementación del CMI**

Al ser el emporio “La Quinta” una empresa nueva, es de suma importancia implementar un sistema de monitoreo para su cuadro de mando integral, la dirección de la empresa tiene la intención de invertir en tecnología de análisis de datos, esto permitirá un seguimiento en tiempo real de los indicadores estratégicos, como el crecimiento de las ventas de productos artesanales, la retención de clientes locales y la eficiencia en las adquisiciones de productos a proveedores locales.

Además, como se pudo observar en incisos anteriores, se planea establecer reuniones regulares de revisión con el equipo de gestión para analizar los datos y tomar decisiones basadas en evidencia que impulsen aún más el éxito del emporio. Este enfoque estratégico y proactivo garantizará que el emporio siga ofreciendo productos artesanales de alta calidad y mantenga su compromiso con la satisfacción del cliente.

### *Perspectiva Aprendizaje e Innovación*

Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Bien	Regular	Mal	Medición
Evaluar y adoptar nuevas tecnologías de la información que optimicen la logística y el seguimiento de inventario	Tecnologías de la información	Cantidad de programas de inventario y logística que se adopten	3	≥ 3	[1,2]	0	Anual
Generar instancias de brainstorm, para formentar la generación de nuevas ideas que puedan diferenciar a la empresa en el mercado y atraer a nuevos clientes.	Generación de ideas	Cantidad de reuniones dedicadas a brainstorm	2	≥ 2	1	0	Semanal
Capacitar al personal en habilidades digitales para mejorar la gestión en línea y la presencia en el mercado digital	Capacitaciones	Cantidad de capacitaciones en herramientas digitales	4	≥ 3	[1,2]	0	Semestral

**Tabla 15:** Matriz CMI Aprendizaje e Innovación. Fuente: Elaboración Propia.

### *Perspectiva Procesos Internos*

Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Bien	Regular	Mal	Medición
Controlar los niveles de inventario, atención en la rotación de productos para garantizar la disponibilidad constante de productos frescos.	Control de inventario	$\frac{\text{Ventas del periodo}}{\text{Promedio Valor Inventario}}$	≥ 0,5	≥ 0,5	]0,2-0,5[	≤ 0,2	Semanal
Mantener relaciones sólidas con los proveedores locales y buscar formas de mejorar la eficiencia en las adquisiciones	Relación proveedores	$\frac{\text{Sumatoria notas experiencia proveedores}}{\text{Cantidad de Encuestas}}$	≥ 4	≥ 4	]3,4[	≤ 3	Mensual
Desarrollar constantemente estrategias de marketing efectivas tanto en línea como en la tienda física para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes	Marketing y Publicidad	$\frac{\text{Clientes nuevos derivados de RRSS}}{\text{Cantidad de compras}}$	≥ 0,3	≥ 0,3	]0,15-0,30[	≤ 0,15	Mensual

**Tabla 16:** Matriz CMI Procesos Internos. Fuente: Elaboración Propia.

## *Perspectiva Financiera*

Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Bien	Regular	Mal	Medición
Incrementar las ventas a través de estrategias de marketing efectivas	Incrementar Ingresos	$\frac{\text{Cantidad de ventas generadas actual}}{\text{Cantidad de ventas mes anterior}}$	$\geq 1,2$	$\geq 1,2$	[1-1,2]	<1	Mensual
Optimizar los costos operativos de adquisición para aumentar el margen de beneficio bruto	Optimizar los costos operativos de adquisición	$\frac{\text{Costos operativos actuales}}{\text{Costos operativos mes anterior}}$	<1	$\leq 0,8$	[0,8-1]	>1	Mensual
Mantener un flujo de efectivo positivo para asegurar la estabilidad financiera y la capacidad de inversión	Capacidad de Inversión	$\frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Costos totales}}$	$\geq 1,7$	$\geq 1,5$	[1-1,5[	<1	Mensual
Identificar fuentes de financiamiento externo, como préstamos o inversores, para respaldar el crecimiento planificado	Fuentes de financiamiento externo	Cantidad de fuentes de financiamiento externo	4	$\geq 3$	[1-2]	0	Anual
Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias y regulaciones financieras para evitar sanciones	Obligaciones Tributarias	Cantidad de auditorías internas	2	>1	1	0	Mensual
Considerar los gasto de adquisición de clientes, a través de la inversión en marketing	Inversión en marketing	$\left[ \frac{\text{Costos involucrados en Marketing + Costos de Ventas}}{\text{Número de Nuevos Clientes}} \right]$ Promedio de compra	$\leq 0,5$	$\leq 0,4$	[0,4-0,7]	$\geq 0,8$	Semestral

**Tabla 17:** Matriz CMI Financiera. Fuente: Elaboración Propia.

## *Perspectiva Clientes*

Objetivo	Indicador	Formula	Meta	Bien	Regular	Mal	Medición
Mejorar la experiencia del cliente en tienda, garantizar un servicio de atención al cliente excepcional y un ambiente acogedor para fidelizar a los compradores locales.	Experiencia en tienda	$\frac{\text{Sumatoria notas experiencia en local}}{\text{Cantidad de Encuestas}}$	$\geq 4$	$\geq 4$	]3,4[	$\leq 3$	Mensual
Utilizar datos de clientes para ofrecer promociones y productos adaptados a las preferencias individuales, mejorando así la retención	Personalización de ofertas	$\frac{\text{Compras con promociones}}{\text{Clientes con beneficio de promoción}}$	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	]0,2-0,4[	$<0,2$	Mensual
Implementar programas de lealtad y descuentos para incentivar a los clientes a realizar compras más frecuentes.	Frecuencia de compra	$\frac{\text{Suscritos al membresía}}{\text{Total Clientes}}$	$\geq 0,3$	$\geq 0,2$	]0,1-0,2[	$<0,1$	Mensual
Monitorear y responder a las reseñas de los clientes en línea para gestionar la reputación y la retroalimentación	Control de canal online	$\frac{\text{Cantidad de respuestas}}{\text{Total de comentarios}}$	$\geq 0,9$	$\geq 0,9$	]0,6-0,9[	$\leq 0,6$	Semanal
Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción de los clientes respecto a la calidad de los productos, la atención al cliente y la experiencia de compra	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Cantidad de respuestas a la encuesta}}{\text{Total clientes}}$	$\geq 0,7$	$\geq 0,7$	]0,3-0,7[	$\leq 0,3$	Mensual
Atraer nuevos clientes a través de degustaciones, participaciones en ferias locales y publicidad en redes sociales	Atraer nuevos clientes	$\frac{\text{Cantidad de clientes derivados de eventos}}{\text{Cantidad de asistentes a eventos}}$	$\geq 0,4$	$\geq 0,4$	]0,2-0,4[	$\leq 0,2$	Semestral

**Tabla 18:** Matriz CMI Clientes. Fuente: Elaboración Propia.

## 7. CONCLUSIONES

En conclusión, el proceso de creación del Balanced Scorecard (BSC) en Emporio "La Quinta" es un paso crucial en el camino hacia el éxito de esta microempresa dedicada a la venta de víveres artesanales. A través de este informe, se ha demostrado que el CMI no es simplemente una herramienta de gestión, sino un enfoque integral que guía el rumbo estratégico y operativo de la organización.

Es importante señalar, que emporio "La Quinta," en el momento de este informe, carecía de una investigación exhaustiva de su entorno macro y micro, así como de un plan estratégico específico que identificara áreas necesitadas de mejora para fomentar un crecimiento sostenible y mejora continua. El emporio ha sido sometido a un análisis exhaustivo de su entorno externo, como de sus procesos internos durante este proceso. Se ha logrado una mayor claridad en los objetivos estratégicos, una comprensión más profunda de los factores críticos para el éxito y una cultura organizacional más enfocada en la excelencia y la mejora continua. La empresa ha aprendido que la toma de decisiones basada en datos y la medición constante son fundamentales para alcanzar y superar sus metas.

El análisis del entorno externo, llevado a cabo mediante el análisis PEST, revela que, si bien existen oportunidades en el mercado local para su negocio, como las tendencias de las preferencias del consumidor, también existen desafíos en términos de regulaciones, consciencia y respeto frente a la situación social que afecta a la zona respecto a la crisis hídrica, y la necesidad de mantenerse actualizado en tecnología, en caso de nuevas innovaciones en cuanto a experiencia del cliente. La estabilidad política son factores favorables para su operación, mientras que la consciencia sobre alimentos artesanales y

orgánicos puede ser una ventaja para la empresa si logra satisfacer esta demanda en el mercado.

En adición a los análisis mencionados anteriormente, se llevó a cabo un análisis FODA para proporcionar una visión más completa del emporio. Este análisis destaca diversas fortalezas del emporio, como su ubicación estratégica, el servicio y producto diferencial que ofrece y sus relaciones locales. Sin embargo, también se identificaron debilidades, como la competencia en línea, la logística para estas ventas, y la capacidad de producción limitada. Además, se observaron oportunidades, como la preferencia de los consumidores en tendencia hacia productos artesanales y orgánicos, avances tecnológicos en logística y distribución, participación en ferias y mercados locales, entre otras. Por último, se identificaron amenazas, como la competencia con supermercados y almacenes, cambios políticos y regulaciones y baja cantidad de proveedores.

El propósito de recopilar esta información es desarrollar una estrategia sólida que permita al emporio anticipar y adaptarse a los cambios imprevistos. A partir de los análisis mencionados a lo largo de esta memoria, tanto de manera externa como interna, podemos tener un panorama del entorno en el que se operará el emporio, a pesar de que Emporio “La Quinta” tiene una gran cantidad de oportunidades a desarrollar y opciones para potenciar sus fortalezas, también debe estar atenta a la competencia y al contexto en el que se desenvuelve. Por lo tanto, la estrategia de diferenciación general se presenta como una opción para destacar y sobresalir en el mercado.

En cuanto a la creación del Balanced Scorecard (BSC) efectivo para esta microempresa, se han aplicado métodos académicos comprobados, inspirados en fuentes como el libro "BSC step by step: maximizando desempeño y manteniendo resultados" de

Paul Niven. No obstante, se han realizado adaptaciones para ajustarse a las características únicas de la empresa, incluyendo su tamaño y posibilidades de mejora a corto y mediano plazo. En este proceso, se eliminaron pasos que no eran estrictamente necesarios para la empresa, como las entrevistas ejecutivas y el desglose detallado del cuadro de mando.

En el caso del emporio, El BSC desarrollado tiene como objetivo principal mejorar sus resultados en el corto, mediano y largo plazo. Un hallazgo importante fue la falta de una estrategia clara, incluyendo la ausencia de una misión, visión y valores que definieran la identidad de la empresa y sus metas a largo plazo. Para abordar esta carencia, se ha adoptado una estrategia de diferenciación general que apunta a mejorar los resultados actuales en el corto y mediano plazo, con la aspiración de posicionar la marca de manera distintiva, aumentar las ventas y la visibilidad entre nuevos clientes.

Además, se ha destacado la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en la implementación del CMI, reconociendo que cada organización tiene sus particularidades. En el caso de Emporio "La Quinta", se ha logrado una personalización efectiva del CMI que se ajusta a su naturaleza artesanal y a su enfoque en la satisfacción del cliente.

En última instancia, la creación del CMI no solo ha permitido a Emporio "La Quinta" establecer una hoja de ruta clara hacia el éxito, sino que también ha fortalecido su compromiso con la mejora continua, la satisfacción del cliente y la excelencia en la gestión. Este documento ha plasmado un viaje significativo de crecimiento y desarrollo empresarial, y sienta las bases para un futuro prometedor para Emporio "La Quinta" en la industria de los víveres artesanales.

Es importante mencionar, que en este proceso el rol de la ingeniería comercial en la creación del Cuadro de Mando Integral (BSC) está estrechamente relacionados en el ámbito empresarial y de gestión estratégica, y como este rol impacta desde distintas aristas en la creación y aplicación exitosa de un BSC, la ingeniería comercial proporciona una base sólida en conceptos utilizados, lo que es esencial para comprender la importancia y la aplicación de un BSC, en línea de lo mismo, una parte muy importante desarrollada durante la carrera es la capacidad de análisis. Es fundamental para la toma de decisiones un correcto análisis de los datos con los que se cuenta, y lograr adaptarse a las circunstancias, la flexibilidad de trabajar con una cantidad de datos limitada demanda una capacidad mayor de análisis y nivel de proyección, todo esto enmarcado en enfoques orientados a resultados y rentabilidad, el BSC se centra en medición del desempeño y los resultados, alineado con el enfoque de la carrera donde se busca maximización de beneficios y eficiencia operativa, todas estas habilidades deben ser complementadas con la habilidad de comunicar de manera efectiva al presentar y explicar el BSC a diferentes partes interesadas y finalmente es importante, más aún en el caso del emporio “La Quinta” el enfoque en el cliente, se hace hincapié en la importancia del cliente en los negocios. Esto se alinea con uno de los aspectos clave del BSC, que es la perspectiva del cliente, donde se pudo observar grandes oportunidades a desarrollar, desde ese punto de vista la ingeniería comercial puede proporcionar información valiosa sobre cómo medir y mejorar la satisfacción del cliente. En resumen, el rol de la ingeniería comercial aporta una sólida base de conocimientos en gestión empresarial, análisis de datos, estrategia y enfoque en resultados, todos los cuales son fundamentales en la creación y aplicación efectiva del BSC.

## 8. RECOMEDACIONES

- Enfrentar los desafíos, dado el contexto social de la provincia y su escasez hídrica, mostrar un compromiso genuino con el impacto medioambiental, en línea con las tendencias de preferencias del consumidor, atraer a un segmento de clientes cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad, otra oportunidad es la diferenciación al respecto a la atención al cliente contando con personal capacitado con conocimientos de los orígenes de la zona, se puede entregar una mejor y más completa experiencia, resaltando la tradición y la herencia cultural asociada con ellos, junto con crear un ambiente acogedor ya agradable en la tienda física.
- Desarrollar constantemente la imagen del emporio, usar un packaging atractivo y etiquetarlos con diseños creativos que reflejen la identidad y la calidad del emporio, por otro lado, ocupar por el emporio y su ubicación estratégica, aprovechar el espacio físico amplio ofrece diversas oportunidades para mejorar la experiencia de los clientes, como lo son, la exposición de productos, diseñar una disposición atractiva junto con liderar, participar y generar degustaciones y eventos especiales, junto a socios estratégicos de la zona, donde los clientes puedan probar los productos y conocer más sobre el emporio y su oferta.
- Explotar las oportunidades ofrecidas por las redes sociales, utilizar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio, esto implica crear contenido informativo que muestre infografías, datos interesantes respecto al origen y uso de los productos, junto con la implementación de programas de lealtad, donde se busca

premiar la frecuencia de compra y mostrar una preocupación por el cliente a través de descuentos por mes de cumpleaños, y ofertas personalizadas.

- Para incrementar los ingresos y mejorar los procesos internos, evaluar fuentes de financiamiento externo, esto permitirá mejorarán procesos de adquisición y venta, optimizar los costos operativos y mejorar la eficiencia en las operaciones, todo esto junto a la capacitación constante en distintas áreas, evaluar y adoptar nuevas tecnologías de la información que optimicen la logística y el seguimiento de inventario, junto a constantes reuniones de brainstorm con finalidad de hacer un proceso colaborativo con el personal e identificar áreas a mejorar.

## 9. REFERENCIAS

- Nielsen, N.V.(2016). ¿Que hay en nuestra comida y en nuestra mente?  
[https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/04/EstudioGlobal\\_NuestraComidaYMente.pdf](https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/04/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf)
- Galindo, E. (Diciembre 2019). RedAgrícola: La alimentación saludable impulsa la demanda.  
<https://www.redagricola.com/cl/la-alimentacion-saludable-impulsa-la-demanda/>
- Jumbo GfK. (2019). Estudio: Chile Come Sano.  
[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cmspdfs/fileadmin/user\\_upload/country\\_online\\_pager/cl/images/estudio\\_jumbo\\_come\\_sano\\_2019.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cmspdfs/fileadmin/user_upload/country_online_pager/cl/images/estudio_jumbo_come_sano_2019.pdf)
- Diario Sustentable. (2020). Los chilenos hoy valoran más los productos hechos en nuestro país. <https://www.diariosustentable.com/2020/07/los-chilenos-hoy-valoran-mas-los-productos-hechos-en-nuestro-pais/>
- Arellano, P. y Schuster, T. (2016). Informe de resultados: El microemprendedor en Chile. (Cuarta Encuesta). Ministerio de economía fomento y turismo.  
<https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2016/02/Informe-de-resultados-el-microemprendedor-en-Chile.pdf>
- Alvarez, G. (2020). El consumidor chileno en el contexto del COVID-19. Accenture.  
[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-131/Accenture-PPT-Consumer-Pulse-Check-Chile.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-131/Accenture-PPT-Consumer-Pulse-Check-Chile.pdf#zoom=40)
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. Consultado el 11 de noviembre de 2021. <<https://dle.rae.es>>

- Roa, T. (2021). Economía: Chile batió en 2020 su récord de creación de empresas, pese a la pandemia. *elEconomista*. <https://www.eleconomistaamerica.cl>
- Servicio de Impuestos Internos (SII). Constituyendo Una Sociedad (s. f.). Consultado el 11 de noviembre de 2021.
- [https://www.sii.cl/portales/investors/formas\\_invertir/constituyendo\\_sociedad.htm](https://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm)
- Accenture Limited. (2020). Informe de resultados: El nuevo consumidor en el contexto del COVID-19. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-131/Accenture-PPT-Consumer-Pulse-Check-Chile.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-131/Accenture-PPT-Consumer-Pulse-Check-Chile.pdf#zoom=40)
- Porter, M. (1995) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Herrera, R., & Baquero, M. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*. Universidad de Chile.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- [https://www.academia.edu/download/56508306/osterwalder\\_INNOVACION.pdf](https://www.academia.edu/download/56508306/osterwalder_INNOVACION.pdf).
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). Un estudio de campo sobre el "rediseño" del sistema de control: el impacto de los procesos institucionales en la elección estratégica (A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice.) *Contemporary Accounting Research*, 569-606.
- Ahrens, T., & Chapman, C. (2007). La contabilidad de gestión como práctica (Management accounting as practice). *Accounting, Organizations and Society*, 1-27.
- Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito. *50Minutos.es*.

- Porter, M. E. (1992). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Análisis del entorno. Ediciones Díaz de Santos.
- Aparicio, R. E. (2016). Crear valor por medio del emprendimiento estratégico. Oikonomos,2, 32–51.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Elementos básicos del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Www.Eduardoleyton.Com, 11.
- Comisión Nacional de Productividad. (2020). Efectos del Covid-19 en la Actividad de las Empresas en Chile.
- e, J., & Henao, M. (2013). Microempresas: análisis empírico de algunos problemas. Revista En-Contexto / ISSN: 2346-3279, 6(8), 185–207.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75).[https://books.google.com.pe/books?id=lZuUDwAAQB](https://books.google.com.pe/books?id=lZuUDwAAQB&pg=PA501&dq=MYPE+2019&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjn1)

vTSwvHkAhWOxFkKHXokAoAQ6AEIKDAA#v=on epage&q=MYPE  
2019&f=false

El, P., & Organización, D. D. E. P. Y. (2002). Metodología para el análisis foda. *TreePhysiology*, 24(6), 1–24.  
[http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)

Huerta, N. (2020). Análisis FODA o DAFO.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *HarvardBusiness Review*, 86(1), 58–77.

Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. *Universidad deDeusto*, 9. <http://bit.ly/2OhQUht>

Paul R. Niven. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance andMaintaining Results*.

Servicio de Impuesto Internos. (2022). Estadísticas de Empresas por Tramo según ventas (5 tramos). (p. 1). Servicio de Impuesto Internos.  
[https://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

Sercotec. (2017). INFORME EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE FOMENTO DEL SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA (SERCOTEC) (pp. 18–31). Sercotec.  
[https://www.dipres.gob.cl/597/articles-160338\\_informe\\_final.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-160338_informe_final.pdf)

Ley N° 20.416. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago de Chile, 03 de Febrero de 2010.

Cámara Nacional de productividad, 2020

<https://cnep.cl/wp-content/uploads/2021/04/Efectos-del-Covid-en-la-actividad-de-las-Empresas-en-Chilev3.pdf>

TZU, S. (2019). El Arte de la Guerra. Santiago, Chile: Ediciones Promocionales

Kaplan, S, Robert &.Atkinson, A, Anthony&Matsumura, M, Ella& Young, S,Mark (2007),

Management Accounting ,5th ed, Person International Edition, Person Prentice Hall, New Jersey,USA.

Krell, R., Boletín: El Microemprendimiento en Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Santiago, Chile (2018).

Sidiropoulos, M, Mouzakitidis, Y, Adamides, E, Goutsos, S. (2004). Applying sustainable indicators to corporate strategy: The eco-balanced. [https://www.researchgate.net/publication/228426761\\_Applying\\_sustainable\\_indicators\\_to\\_corporate\\_strategy\\_The\\_eco-balanced\\_scorecard](https://www.researchgate.net/publication/228426761_Applying_sustainable_indicators_to_corporate_strategy_The_eco-balanced_scorecard)

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8(3), 377-389.

Instituto Nacional de Estadística. (2022). Boletín estadístico: Índice de precios al consumidor. <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor/boletines/esp%3%B1ol/2022/bolet%C3%ADn->

%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-diciembre-  
2022.pdf?sfvrsn=40a36f40\_4

Lendel, V. (2007). The Value Net. *Journal of Information, Control and Management ...*,  
5(2), 241–250.  
[https://www.researchgate.net/publication/280017723\\_Management\\_of\\_Innovation\\_  
Processes\\_in\\_Company](https://www.researchgate.net/publication/280017723_Management_of_Innovation_Processes_in_Company)

Sánchez, J. (2003). Estrategia Integral. *Revista Escuela De Administración De Negocios*,  
47, 34–45.

ZHOU, H., & HE, Y.-L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *DEStech  
Transactions on Economics, Business and Management*, eced, 319–  
323. <https://doi.org/10.12783/dtem/eced2018/23986>

López, J. C. (2008). Análisis de matriz DOFA. Dirección Estratégica de Fundación  
Iberoamericana.

Ojha, D., Patel, P. C., & Sridharan, S. V. (2020). Dynamic strategic planning and firm  
competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International  
Journal of Production Economics*, 222(October 2019), 107509.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.030>

Pérez, R. (2016). Innovación tecnológica en microempresas españolas. *Revista Venezolana  
de Gerencia*, 21(74), 214–226.

Aparicio, R. E. (2016). Crear valor por medio del emprendimiento estratégico. *Oikonomos*, 2, 32–51.

Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e Da Concorrência*, 49–58.