

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
CAMPUS VITACURA - CHILE



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO SUSTENTADO EN
UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA
EMPRESA GRÁFICAS CITY SPA**

CAMILO ANDRÉS MORAGA IGLESIAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: Dr. LIONEL VALENZUELA OYANEDER
PROFESOR CORREFERENTE: Dr. ZOCIMO CAMPOS JAQUE

MARZO, 2022



DEDICATORIA

Quiero comenzar expresando mi total y más profundo agradecimiento a mis padres Jessica y Jorge, quienes me entregaron un sustento emocional y afectivo infranqueable durante toda mi infancia y juventud. Regalándome un hogar seguro y un enorme abanico de herramientas, desde donde pude explotar con total tranquilidad mis habilidades y otorgándome, además, siempre un rango de acción suficiente para tomar mis propias decisiones. Respaldaron siempre todas mis expediciones, aplaudieron mis logros y acompañaron mis fracasos. Por todo esto y más, les estoy siempre agradecido. Esto es para ustedes.

Mi gratitud y admiración por mi hermano Jorge quien ha forjado una inspiradora y remarcable carrera profesional a base de esfuerzo y en virtud de sus enormes capacidades, que no terminan de sorprender a su entorno. A mi no me sorprenden, siempre he creído en su potencial y no tengo duda que su éxito continuará. Por supuesto, de la mano de la hermosa familia que formó. Gracias también por creer en mí.

A Cyntia, mi preciosa compañera de aventuras, por su amor a toda prueba, por su tolerancia y comprensión, por su apoyo incondicional y por regalarme el título más valioso de todos, el de ser padre.

Y a ti, Amparo Leonor, hija mía. Fuente inconmensurable de inspiración, gracias por revolucionar mi vida en todos los niveles. Tu existencia me hace inmensamente feliz, esto también es para ti.



AGRADECIMIENTOS

A mi querida Universidad Técnica Federico Santa María y su cuerpo docente por entregarme una rigurosa formación y luego, por recibirme, contra todos los pronósticos, después de doce años para cerrar mi proceso de pregrado. En particular a mi profesor guía y actual Director de Carrera Dr. Lionel Valenzuela quien me orientó y entregó las directrices que hicieron posible este trabajo, además de ser pieza clave en mi reincorporación. Y también al Dr. Zocimo Campos quien se mostró desde el primer momento dispuesto a colaborar con mi propósito.

A todo el equipo de Gráficas City Spa, principalmente a Ignacio y Raúl, por abrirme las puertas de su empresa, brindarme un espacio para desarrollar mi trabajo, confiar en mi proyecto e integrarme como uno más desde el primer día.

Y por supuesto, a toda mi familia y mis amigos. Quienes celebran mis triunfos como propios, y que con su ejemplo me incentivan permanentemente a sacar la mejor versión de mí. Agradezco siempre tenerlos a mi lado.



RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este proyecto es diseñar un Plan Estratégico de mediano plazo (tres años) utilizando como herramienta base el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permita estructurar un sistema de gestión que logre orientar los desempeños hacia la consecución de objetivos clave, que guíe el accionar y aporte con información oportuna para la toma de decisiones de Gráficas City Spa.

Empresa que fue creada a fines del 2016, dedicada a la fabricación de productos publicitarios con una generosa cartera de clientes, a quienes surte de soluciones integrales para los más diversos requerimientos. Siendo los toldos y banderas, personalizados según cada marca, sus productos de cabecera. Pertenece a una industria especializada y dinámica, y ha conseguido subsistir a los embates de las recientes crisis locales y mundiales principalmente a través de olfato, intuición, persistencia y creatividad. En este contexto, se hace fundamental aprovisionar a Gráficas City de una planificación estratégica estructurada que permita ajustar y alinear los desempeños en orden de conseguir, y mantener, una posición favorable.

Para la creación de esta herramienta de gestión estratégica fue necesario primeramente determinar las declaraciones esenciales, que a la fecha eran inexistentes, a través de un taller práctico con la alta dirección donde se definió de manera formal y consensuada la Misión, Visión y Valores que conformaron una base elemental para el desarrollo de este proyecto.

En segunda instancia, el análisis de los factores internos y externos permitió identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Elementos que desde su combinación generaron las estrategias, las cuales decantaron en la conformación de un Mapa Estratégico: Diagrama, complementario al CMI, donde fueron dispuestos secuencialmente los objetivos en virtud de causalidad y efecto. Ilustrando de manera gráfica como cada involucrado aporta en el proceso de generar valor desde el punto de vista de los distintos ejes estratégicos.

Posteriormente, se definieron diversos indicadores clave para el control del comportamiento esperado de cada objetivo. Quienes, en conjunto con un paquete de iniciativas propuestas para su cumplimiento, terminaron por conformar la primera versión del Cuadro de Mando Integral para Gráficas City Spa.

Finalmente, para que el plan estratégico tenga mayores probabilidades de éxito, es necesario implementarlo siguiendo las recomendaciones estructuradas. Donde se distinguen la designación de un controlador a cargo del proceso, la comunicación efectiva y transversal de la estrategia, la recopilación transparente y fluida de los datos e información y el desarrollo de una política de incentivos.



Con este proyecto se espera proveer a la empresa de mecanismos adecuados para mantenerse competitiva en la industria gracias a un plan de gestión estratégico adoptado y desplegado en todos sus niveles. Los cuales permitan alinear los esfuerzos, recursos y desempeños hacia el alcance de los objetivos comunes, de la misión y de la visión. Además, por consecuencia se espera que la empresa se vea beneficiada en otras áreas como gestión administrativa, control de costos y procedimientos internos, todo en pos de mejorar los niveles de satisfacción y bienestar de sus clientes internos y externos.



TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	9
1. OBJETIVOS.....	10
1.1 <i>Objetivo General</i>	<i>10</i>
1.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>10</i>
1.3 <i>Propósito.....</i>	<i>10</i>
1.4 <i>Alcance y limitaciones</i>	<i>10</i>
2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	11
2.1 Descripción General de la empresa.....	11
3 ESTADO DEL ARTE	15
3.1 <i>Evolución Concepto Cuadro de Mando</i>	<i>15</i>
3.2 <i>Origen del Cuadro de Mando Integral.....</i>	<i>15</i>
3.3 <i>Evolución en el tiempo del CMI</i>	<i>17</i>
3.4 <i>Principales Modelos de Planeación Estratégica.....</i>	<i>18</i>
4 MARCO TEÓRICO.....	27
4.1 <i>Declaraciones esenciales.....</i>	<i>27</i>
4.2 <i>Tipos de Estrategia</i>	<i>28</i>
4.3 <i>Cadena de Valor.....</i>	<i>30</i>
4.4 <i>Análisis FODA.....</i>	<i>35</i>
4.4.1 FODA Cuantitativo.....	38
4.5 <i>Análisis PESTEL.....</i>	<i>40</i>
4.6 <i>Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	<i>41</i>
4.7 <i>Modelo de Negocios - CANVAS</i>	<i>44</i>
4.8 <i>Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....</i>	<i>47</i>
4.8.1 Perspectivas del CMI	48
4.8.2 Etapas para el diseño de un modelo de CMI.....	50
4.8.3 Mapa estratégico	51
4.8.4 Indicadores de gestión.....	53
4.8.5 Alerta temprana.....	56
4.8.6 Elaboración del Plan de Implementación	57
4.8.7 Beneficios y riesgos de la implementación.....	58
4.8.8 Consideraciones finales	59
5 METODOLOGÍA	60



6	DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	62
6.1	<i>Análisis Estratégico</i>	62
6.1.1	Definiciones Estratégicas	62
6.1.2	Análisis externo	63
6.1.3	Análisis interno	72
6.1.4	Análisis FODA.....	78
6.2	<i>Formulación Estratégica</i>	82
6.2.1	Formulación de Estrategias.....	82
6.2.2	Definición de Ejes Estratégicos	84
6.2.3	Descripción formal de la Propuesta de Valor	85
6.2.4	Modelo de Negocios CANVAS	85
6.3	<i>Desarrollo Estratégico</i>	91
6.3.1	Mapa Estratégico	91
6.3.2	Objetivos Estratégicos	92
6.3.3	Diccionario de Objetivos Estratégicos.....	94
6.3.4	Indicadores de gestión.....	97
6.4	<i>Planeación Estratégica</i>	100
6.4.1	Iniciativas	100
6.4.2	Cuadro de Mando Integral	101
6.4.3	Recomendaciones para implementación.....	103
7	CONCLUSIONES.....	106
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
	ANEXOS.....	110



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA POR ÁREAS	11
FIGURA 2: MODELO INTEGRAL DIRECCIÓN ESTRATÉGICA FRED DAVID	20
FIGURA 3: MODELO DE ELEMENTOS DE JOHNSON-SCHOLES	21
FIGURA 4: MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER	23
FIGURA 5: CADENA DE VALOR	33
FIGURA 6: CUADRANTES MATRIZ FODA CUANTITATIVA.....	39
FIGURA 7: CINCO FUERZAS DE PORTER.....	42
FIGURA 8: 9 BLOQUES MODELO CANVAS	45
FIGURA 9: PROCESO PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE CMI.....	50
FIGURA 10: CATEGORÍAS INDICADORES DE GESTIÓN.....	56
FIGURA 11: EJES ESTRATÉGICOS	84
FIGURA 12: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	86
FIGURA 13: VOLÚMENES DE VENTA POR EMPRESA.....	88
FIGURA 14: MAPA ESTRATÉGICO	92
FIGURA 15: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA GRÁFICAS CITY SPA	102

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PRINCIPALES CLIENTES EN 2021	14
TABLA 2: PRINCIPALES HITOS.....	14
TABLA 3: TIPOS DE ESTRATEGIA	29
TABLA 4: POSIBLES ELEMENTOS DE CADA CUADRANTE FODA.....	37
TABLA 5: ESTRUCTURA DISEÑO METODOLÓGICO	61
TABLA 6: RESUMEN PROYECCIONES	67
TABLA 7: VENTAS MENSUALES ACUMULADAS 2018-2019-2020	76
TABLA 8: CUADRO RESUMEN PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS	77
TABLA 9: RESUMEN ELEMENTOS CLAVE.....	79
TABLA 10: CONSOLIDADO MATRIZ FODA CUANTITATIVA	80
TABLA 11: DICCIONARIO CAUSA-EFECTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EJE: EXPERIENCIA EN EL RUBRO	94
TABLA 12: DICCIONARIO CAUSA-EFECTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EJE: EFICIENCIA LOGÍSTICA Y ENTREGAS A TIEMPO	95
TABLA 13: DICCIONARIO CAUSA-EFECTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EJE: SOLUCIONES INTEGRALES DE CALIDAD.....	96
TABLA 14: OBJETIVOS, INDICADOR Y FÓRMULAS.....	97
TABLA 15: OBJETIVOS, INDICADOR, METAS, FRECUENCIA DE REVISIÓN Y RESPONSABLES	99
TABLA 16: OBJETIVOS, INDICADOR E INICIATIVAS.....	100



INTRODUCCIÓN

Uno de los principales efectos derivados de la pandemia recae en la economía y sus industrias, imponiendo escenarios adversos y desfavorables para todos los participantes involucrados. Denominada la peor recesión en décadas, donde el PIB se contrajo 5,8%¹ en 2020. Esto conllevó a las empresas a adoptar ineludiblemente nuevas formas de operar y, por lo tanto, a repensar sus estrategias. Tomando todas las medidas necesarias para hacer frente no solo al impacto de la crisis sanitaria local sino también al impacto de la crisis sanitaria global. Obligando de esta manera a la alta dirección a transitar sobre un ambiente incierto, inestable y complejo.

A partir del segundo semestre del 2020, de la mano con el impulso fiscal y monetario del gobierno, las empresas que lograron subsistir comenzaron su lenta recuperación. Arrastrando una importante caída en rentabilidad y alta carga financiera. Es el caso de Gráficas City Spa, empresa perteneciente a la industria gráfica publicitaria, quienes gracias a un giro casi forzado en sus actividades tradicionales comenzaron a comercializar, como respuesta creativa, dispositivos sanitarios para todo tipo de organizaciones. Reacción que les significó terminar el año con un alto volumen de ventas, no obstante encendió las alarmas para replantear la mecánica interna del negocio y bajo esta premisa es que surge la necesidad de comenzar un proceso de planeación estratégica que, con un enfoque holístico, permita fortalecer transversalmente cada elemento de la empresa.

“La especie que sobrevive no es la más fuerte, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio” (Charles Darwin, s.f.)

Por lo tanto, es necesario desarrollar un nuevo enfoque que permita alinear desde la alta dirección hasta cada colaborador de la cadena productiva y dirigir los esfuerzos hacia un objetivo común. Esto se pretende conseguir a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral que permita ejercer control sobre la gestión y se conforme como un sistema de dirección estratégica que busque impactar en el futuro de la organización.

Para lograr este propósito en los sucesivos capítulos se repasará el estado del arte en materia de planeación estratégica y la evolución que ha tenido, particularmente, la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñada y perfeccionada a través del tiempo por los autores Kaplan y Norton. Luego se busca establecer la base conceptual de referencia, por medio del marco teórico, donde se repasarán las distintas herramientas que darán sustento al desarrollo de esta memoria. Definiendo posteriormente la metodología y sus fases, que demarcarán la ruta a seguir durante el quinto y principal capítulo: Desarrollo del Plan Estratégico.

¹ Según cifras de las Cuentas Nacionales Anuales (CNA) del Banco Central de Chile



1. OBJETIVOS

1.1 *OBJETIVO GENERAL*

Diseñar un Plan Estratégico basado en metodología Cuadro de Mando Integral (CMI) para el periodo 2022-2024, que permita apoyar la toma de decisiones considerando metas e indicadores claros y precisos que faciliten la medición de desempeños esperados.

1.2 *OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Evaluar el marco estratégico actual de la empresa
- Analizar las variables críticas de su entorno y realizar un diagnóstico de factores internos
- Formular un conjunto de estrategias que decanten en la definición de una propuesta de valor
- Definir objetivos estratégicos y plasmar su relación causa-efecto en un Mapa Estratégico
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral que considere un conjunto de indicadores de gestión e iniciativas
- Establecer recomendaciones para su implementación y comunicación

1.3 *PROPÓSITO*

Proveer a la empresa con los mecanismos suficientes, no solo para subsistir, sino también para evolucionar. Manteniéndose competitiva en el tiempo, alineando los recursos y desempeños hacia el alcance de la posición deseada. Adaptándose a las nuevas dinámicas comerciales y de la industria actual gracias a un plan estratégico de gestión estructurado, formal y completamente difundido en la empresa.

1.4 *ALCANCE Y LIMITACIONES*

El proyecto fue concebido durante el 2021 considerando el diseño de un plan estratégico, fundamentalmente basado en la herramienta Cuadro de Mando Integral y contemplando recomendaciones para una exitosa implementación. No abordando el seguimiento, ni la evaluación costo – beneficio que este tenga para la empresa.

En cuanto a la temporalidad, la construcción de todos los análisis fue realizada durante el 2021 para generar un plan proyectado para el periodo 2022-2024. Sin considerar los estados financieros y balances del cierre de 2021.



2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

A continuación, para contextualizar se detalla información de la empresa sobre la cual se desarrollará el presente proyecto.

2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

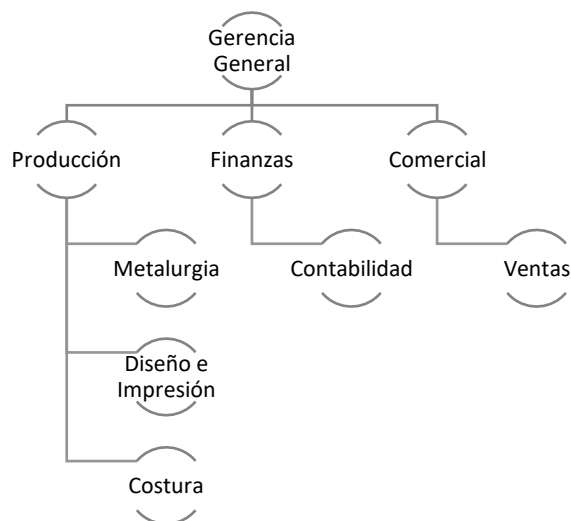
Empresa que comienza sus actividades en Diciembre del 2016 con un taller de impresión dedicado en un primer momento principalmente a la sublimación de productos publicitarios. Producción realizada desde un taller ubicado en Barrio Italia, Santiago.

Se clasifica en la categoría de Pequeña Empresa² en etapa de crecimiento. Actualmente se encuentra ubicada en Santiago Centro, San Francisco 1211, donde mantiene oficina central, oficina de vendedores, sala de diseño gráfico, taller metalúrgico, taller de costuras, salón de impresión y bodega. Figura a la fecha de este estudio, 2021, con una planilla de 24 colaboradores contratados.

Cuenta con canales de distribución propios y externalizados. Y sostiene alianzas estratégicas con empresas tanto complementarias como sustitutas. Mantiene un modelo de negocio que se desglosará ampliamente más adelante a través de la herramienta CANVAS (véase 6.4.4, Desarrollo del Plan Estratégico).

ORGANIGRAMA POR ÁREA FUNCIONAL:

FIGURA 1: ORGANIGRAMA POR ÁREAS



² Clasificación de empresas según SII Ley Nro. 20.416 del 2010, de acuerdo con sus ingresos anuales.



Del organigrama se desprende que bajo la Gerencia General se encuentran tres áreas críticas para el funcionamiento de la empresa. La primera, de producción, dirigida por un Jefe de Operaciones quien tiene a su cargo la coordinación de las tres subdivisiones de producción: Taller metalúrgico, Taller de diseño e impresión y Taller de costuras. Luego se encuentra el área de finanzas, liderada por el cargo de Jefe de Finanzas. Y finalmente, el área comercial dirigida por el Jefe Comercial.

2.2 PRINCIPALES PRODUCTOS:

– *Toldos plegables:*

Toldos ligeros, resistentes y de fácil armado. Disponibles en diferentes medidas y colores. Impermeables con filtro UV. Accesorios opcionales como paredes laterales, fondo y cenefas. Personalizables por medio de impresión digital para logos o diseño.

– *Banderas:*

Banderas verticales publicitarias. Disponibles en formato vela, gota, corporativas o rectas. Cada formato en variedad de medidas. Accesorios opcionales como tipo de base, tipo de estacas, tipo de mástil, etc. Personalizables por medio de impresión digital para logos o diseño.

– *Carpas iglú:*

Carpas retractiles con sistema modular, impermeables con filtro UV con mayor resistencia al viento. Tamaño estándar y variedad de colores. Personalizables por medio de impresión digital para logos o diseño en todas sus caras.

– *Carpas araña:*

Carpas tipo araña fijadas con estacas y un mástil en el centro, impermeables con filtro UV con alta resistencia al viento. Disponibles además en tamaño doble y triple (doble y triple mástil), variedad de colores. Personalizables por medio de impresión digital para logos o diseño en todas sus caras.

– *Mobiliario para eventos:*

Destacan quitasoles de fierro o madera, sillas y mesas de madera, puff y cojines promocionales. Disponibles en variedad de tamaños o pedidos a medida. Todos productos personalizables con logos corporativos a través de distintas técnicas según material.

– *Impresión digital:*



Impresión en rejillas de PVC, telas PVC, autoadhesivos, autoadhesivos para pisos alta resistencia, autoadhesivo perforado, autoadhesivo traslúcido, textil en canvas, papel fotográfico, papel sintético, poliéster y producción de etiquetas autoadhesivas.

– *Soporte publicitario:*

Destacan paneles araña, pendones *roller*, portafolletos, *big boys*, rotulación de vehículos y estructuras en fierro. Todos productos en variedad de tamaños o pedidos a medida además de personalizables con logos corporativos a través de distintas técnicas según material.

– *Pediluvios sanitarios y dispensadores:*

Bandeja impermeable fabricada en plancha de fierro frío con pintura electrostática al horno con espuma de alta densidad y piso antideslizante resistente a químicos y agua. Disponible en dos tamaños. Para uso doméstico o comercial, personalizable con logo corporativo en los costados. Dispensadores con pedestal, con o sin sistema de pisada, para alcohol gel.

Destacar que, como excepción a su tradicional línea de producción, la empresa innovó con una nueva línea de productos sanitarios conformada por la fabricación de pediluvios y dispensadores con pedestal. Productos que pueden ser considerados complementarios, y que llegaron a ser parte del abanico de soluciones que ofrece Gráficas City a sus clientes. En esta oportunidad, en forma de respuesta a la emergencia sanitaria por Coronavirus (COVID-19).

Estos productos además surgieron en un momento donde las órdenes de compra y proyectos en carpeta habituales fueron sucesivamente siendo cancelados a medida que se elevaban las restricciones de movilidad en el país.

A la fecha se continúan produciendo estos artículos, no con la demanda del primer momento pero con requerimientos suficientes para mantenerlos activos en el portafolio de producción.

2.3 CLIENTES:

El portafolio de producto de Gráficas City tiene por destino principal el mundo corporativo. Desde grandes empresas hasta pymes³ y organizaciones de distinta índole. De igual forma se atiende a clientes particulares que se interesen por la compra al detalle de cualquiera de los productos.

Se han especializado en entregar asesoría y soluciones integrales para empresas que necesiten generar presencia de marca, siendo capaces además de proveer papelería en

³ Acrónimo de “pequeñas y medianas empresas”



general para los procesos operativos internos de la organización. Esto permite atender a clientes de la más diversas industrias.

TABLA 1: PRINCIPALES CLIENTES EN 2021

Empresa	Actividad
Cervecería Chile S.A.	Venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas
Monster Energy Chile Ltda.	Venta de bebidas no alcohólicas
Grupo NTS Spa	Venta de artículos de papelería y escritorio
Art Desing Spa	Servicios de publicidad
R3 S.A.	Servicios de publicidad
Embotelladora Andina S.A.	Venta de bebidas no alcohólicas
Logística Hualpen Ltda.	Servicios de apoyo
Itau Corpbanca	Actividades bancarias
Rimaya Spa	Actividades de esparcimiento

2.4 PRINCIPALES HITOS:

TABLA 2: PRINCIPALES HITOS

Fecha	Hito
Diciembre 2016	Inicio de actividades y apertura taller de sublimación
Diciembre 2017	Ampliación de taller y diversificación de labores a fabricación de estructuras metálicas
Marzo 2018	Adquisición máquina industrial de impresión digital para adhesivos, PVC, papel sintético, etc.
Noviembre 2018	Adquisición máquina impresión láser para total variedades en papelería pequeña
Marzo 2019	Compra camión 3/4 para despacho de productos y transporte de materiales
Septiembre 2019	Importación primer contenedor desde China
Diciembre 2020	Cambio de locación, taller 5 veces más grande y oficinas



3 ESTADO DEL ARTE

En este capítulo se explora la génesis del Cuadro de Mando Integral, cómo surgió el proceso mediante el cual fue originado y cómo se ha ido ajustando a través del tiempo. Además, se realiza una breve revisión de diversos modelos de planeación estratégica propuestos por diferentes autores.

3.1 EVOLUCIÓN CONCEPTO CUADRO DE MANDO

A principios del siglo XX en Francia, los directivos de las compañías comenzaron a recopilar y documentar información a través de los *rapport hebdomadaire* (reporte semanal), o a través del *journal de marche* (bitácora de marcha o avances), en donde la información financiera era presentada de forma narrativa. Desde 1930 en adelante ante la necesidad de los administradores por contar con información y estadísticas de ventas y producción y tras una serie de acercamientos hacia distintas tendencias de gestión se fueron creando diversos sistemas para controlar las actividades.

Termina por consolidarse a mediados de los años 50 el *Tableau de Bord* (Tablero de Márgenes o Mando). Este incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa, con el paso del tiempo esta herramienta fue evolucionando para culminar combinando ratios financieros e indicadores no financieros que permitían el control de los diferentes procesos del negocio.

Mientras en Estados Unidos, en la década del 60 la empresa General Electric desplegó su propio “Tablero de Control” para darle seguimiento a los procesos internos de la empresa. Desde 8 áreas claves de resultados que contenían temas de cuota de mercado, rentabilidad, formación o responsabilidad pública. Esta renombrada empresa precisaba indicadores para darle seguimiento y control a la obtención de objetivos de corto y largo plazo. (Pontet, 2005)

3.2 ORIGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El origen de uno de los Sistemas de Control de Gestión más reconocidos, el Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) o *Balanced Scorecard* (en adelante BSC), se le atribuye al profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard Dr. Robert Samuel Kaplan (nacido en 1940) y el consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia Dr. David P. Norton (nacido en 1941) en los primeros años de la década del 90.



La Universidad de Harvard en colaboración con el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG⁴ patrocinaron un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas donde David Norton, Director General de Nolan Norton Institute actuó como líder del estudio y el profesor Robert Kaplan como asesor académico dando inicio al proyecto “La medición de los resultados en la empresa del futuro” que consistió en realizar un estudio comparativo entre la medición del desempeño organizacional y los indicadores registrados de la contabilidad financiera de una docena de empresas⁵ (fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología) donde sus representantes se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990 para colaborar con la creación de un nuevo modelo.

La investigación partió con el análisis de estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación donde destacó el caso de la empresa Analog Devices donde se describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un “Cuadro de Mando Corporativo” de nueva creación, el cual además de varios indicadores financieros tradicionales contenía mediciones de actuaciones relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos.

Art Schneiderman, que en aquel entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, era quien acudía a las reuniones para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando Corporativo. Donde en la primera mitad del estudio se presentaron una gran variedad de ideas, donde se incluían el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación. Pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, que les parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Estas discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar a lo que los coautores Kaplan y Norton etiquetaron como un “*Balanced Scorecard*” (Cuadro de Mando Integral), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación. El nombre refleja el equilibrio (*Balanced*) entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. La conclusión de este estudio en diciembre de 1990 documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

⁴ Red global de firmas de servicios profesionales que ofrece auditorías en 156 países. KPMG es el acrónimo formado por las iniciales de los apellidos de sus fundadores (Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler).

⁵ Empresas incluidas: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, y Shell Canadá



Todos los descubrimientos del grupo de estudio fueron resumidos posteriormente en un artículo para la revista *Harvard Business Review* publicado en enero-febrero 1992 llamado “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” (traducido al español como “El Cuadro de Mando Integral: Mediciones que impulsan el desempeño”) donde la original enunciación lo definía como: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” para conformarse como “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” describiendo así una innovadora forma de medir el rendimiento una empresa que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio.

3.3 EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO DEL CMI

En los años sucesivos, Kaplan y Norton publicaron una serie de artículos que fueron evolucionando el concepto, perfeccionándolo y adaptándolo a los tiempos y a las necesidades que surgían. Se destacan entre artículos y libros los siguientes títulos:

1993 Artículo para *Harvard Business Review* “*Putting the Balanced Scorecard to work*” (Traducido como “Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral”)

1996a Artículo para *Harvard Business Review* “*Using Balanced Scorecard as a strategic management system*” (Traducido como “La utilización del Cuadro de Mando Integral como un Sistema de Gestión Estratégica”)

1996b Libro “*The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*” publicado por *Harvard Business School Press* (Traducido como “*El Balanced Scorecard: Traduciendo la estrategia en acción*”)

1996c Artículo para *California Management Review* “*Linking the Balanced Scorecard to strategy*” (Traducido como “Conectando El Cuadro de Mando Integral a la Estrategia”)

2000 Libro “*The strategy focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*” publicado por *Harvard Business School Press* (Traducido como “La Organización focalizada en la Estrategia: Cómo implementar el *Balanced Scorecard*”)

2004 Libro “*Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*” publicado por *Harvard Business School Press* (Traducido como “Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”)

2006 Libro “*Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*” publicado por *Harvard Business School Press* (Traducido como “Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del *Balanced Scorecard*”)

2008 Libro “*The Execution Premium: Linking Strategy to operations for competitive advantage*” publicado por *Harvard Business School Press* (Traducido como “Execution Premium: Integrando la Estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas”)



Como se puede observar, el Cuadro de Mando Integral fue concebido como una herramienta de medición de desempeño en las organizaciones y posteriormente su alcance evolucionó y se amplió hacia un sistema de gestión estratégica que, según Berríos y Flores (2017): “Proporciona a los directivos de las organizaciones actuales un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Esta herramienta sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.”

“El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, y finalmente, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales...” (Kaplan y Norton, 2006)

“...el Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo” (Kaplan y Norton, 2008)

Según Vega (2015): “El CMI persigue como finalidad, la construcción de un sistema de gestión estratégica, que se nutra de las evaluaciones que realicen los responsables en todos los niveles de la organización, relacionadas con el cumplimiento de las metas y con el desarrollo de las iniciativas y su relación con la consecución de los objetivos de carácter estratégico. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. En la situación actual, donde el grado de incertidumbre es elevado, la información de gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.”

3.4 PRINCIPALES MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se definirán conceptos de planeamiento estratégico desde el punto de diversos autores expertos en el tema, su propósito e importancia para el desarrollo de las organizaciones y las etapas que llevan a su consecución.

La estrategia “es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”. (Chandler, 1962)



Para Amat y Campa (2013) “el término estrategia surgió en un principio en el ámbito militar, y procede de la unión de dos vocablos griegos: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). En su origen hacía referencia a la capacidad para guiar un ejército y conducirlo a la victoria en el campo de batalla. El concepto de estrategia dentro del ámbito empresarial, sin embargo, constituye un concepto multidimensional que aglutina el conjunto de actividades claves que se desarrollan en una empresa, proporcionándole un sentido unitario de dirección de propósito. Por tanto, el concepto de estrategia empresarial implica la determinación de las metas que pretende lograr la empresa, y que pueden hacer referencia a captar clientes, incrementar el beneficio o ganar competitividad, así como el establecimiento de una guía que oriente sobre como utilizar y combinar sus recursos y capacidades para el logro de estos objetivos.”

De esta forma se puede observar que la planificación estratégica es un proceso que permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización.

Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad.

Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas. La adopción y selección de un Modelo de Planificación Estratégica juega un rol esencial en la definición de metas a través del análisis de factores claves para el desarrollo de las actividades de una empresa.

3.4.1 MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE FRED DAVID:

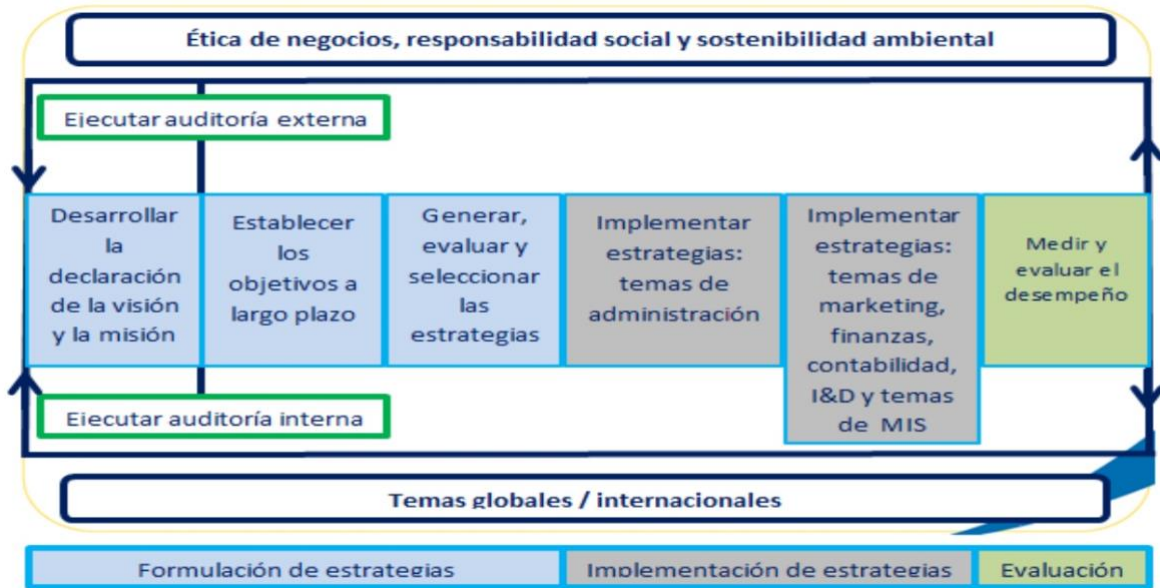
Este modelo fue presentado por David en “*How companies define their misión*”, para la revista *Long Range Planning* Vol. 22 en 1988 y ha sido renovado en publicaciones sucesivas donde encontramos actualizaciones hasta 2013.

Este modelo nos propone una secuencia de pasos claramente definidos, entre los cuales destaca la realización de una auditoría externa e interna como medio práctico para llegar a comprender cabalmente cual es el entorno y situación bajo la cual la organización debe desenvolverse, operar y así poder establecer las mejores alternativas de acción. También nos propone como fase final el desarrollo de un sub-proceso de medición y evaluación del rendimiento, el cual posibilita la realización de un control efectivo para el



seguimiento, determinación de desviaciones y retroalimentación con el fin de consolidación de nuevas acciones estratégicas.

FIGURA 2: MODELO INTEGRAL DIRECCIÓN ESTRATÉGICA FRED DAVID



Fuente: F. David (2013)

Este modelo integral esboza tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia, desarrollando la declaración de visión y misión, para establecer objetivos a largo plazo, generar, evaluar, seleccionar las estrategias y medir el desempeño. En este modelo, se incluyen la ejecución de auditorías externas e internas en la formulación de la estrategia y de manera transversal, temas de actualidad organizacional como son ética en los negocios, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad ambiental y aspectos globales.

3.4.2 MODELO ELEMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE JOHNSON-SCHOLES:

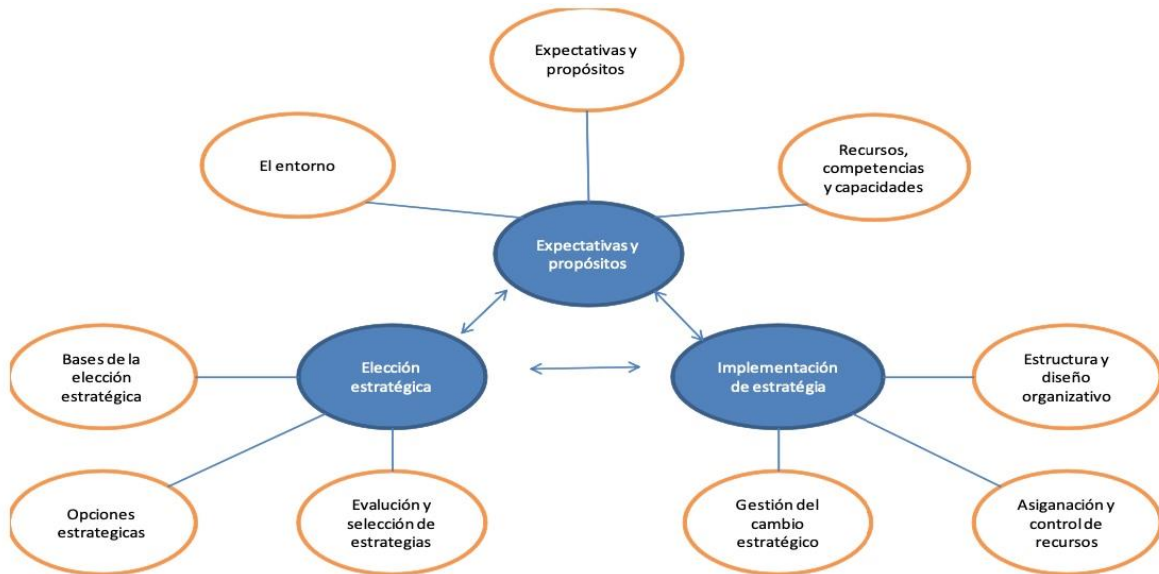
Johnson y Scholes en su libro Dirección Estratégica (2001) incluyen las expectativas y propósitos de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la implementación de la estrategia. Cada uno de los componentes requieren de monitoreo y análisis para evitar las desviaciones o rupturas estratégicas.

Así mismo, además de la prevención de la desviación de la estrategia, los directivos tienen que comprender y abordar las cuestiones contemporáneas tales como la internacionalización, el comercio electrónico, el cambio de los propósitos y el conocimiento/aprendizaje.



Por otro lado, las respuestas de las organizaciones, son innovadoras, si son capaces de generar e integrar el conocimiento, tanto interno como externo. Frente a los cambios constantes, el cambio y la mejora continua son esenciales para su supervivencia y éxito; por lo tanto, la capacidad de gestionar el aprendizaje resulta crucial. Y, la innovación depende de cómo se dirija al personal y de cómo interactúe este entre sí.

FIGURA 3: MODELO DE ELEMENTOS DE JOHNSON-SCHOLES



Fuente: Johnson y Scholes (2001)

El modelo propuesto identifica como parte de sus elementos, la fase de expectativas y propósitos, la cual considera necesario establecer en la organización un análisis detallado de cuáles son las expectativas, propósitos, competencias y capacidades de la organización, elementos bajo los cuales se pretende encarar todo proceso de cambio en la organización. Asimismo incluye una fase de implantación de la estrategia, en la cual se considera el diseño de una estructura orgánica a medida, la realización de un sub-proceso interno de gestión y aceptación del cambio y finalmente la asignación de recursos a nivel operativo y por consiguiente su control y medición como forma de retroalimentación estableciendo las posibles desviaciones existentes conforme a lo planificado.

3.4.3 MODELO DE GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER

Es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación:

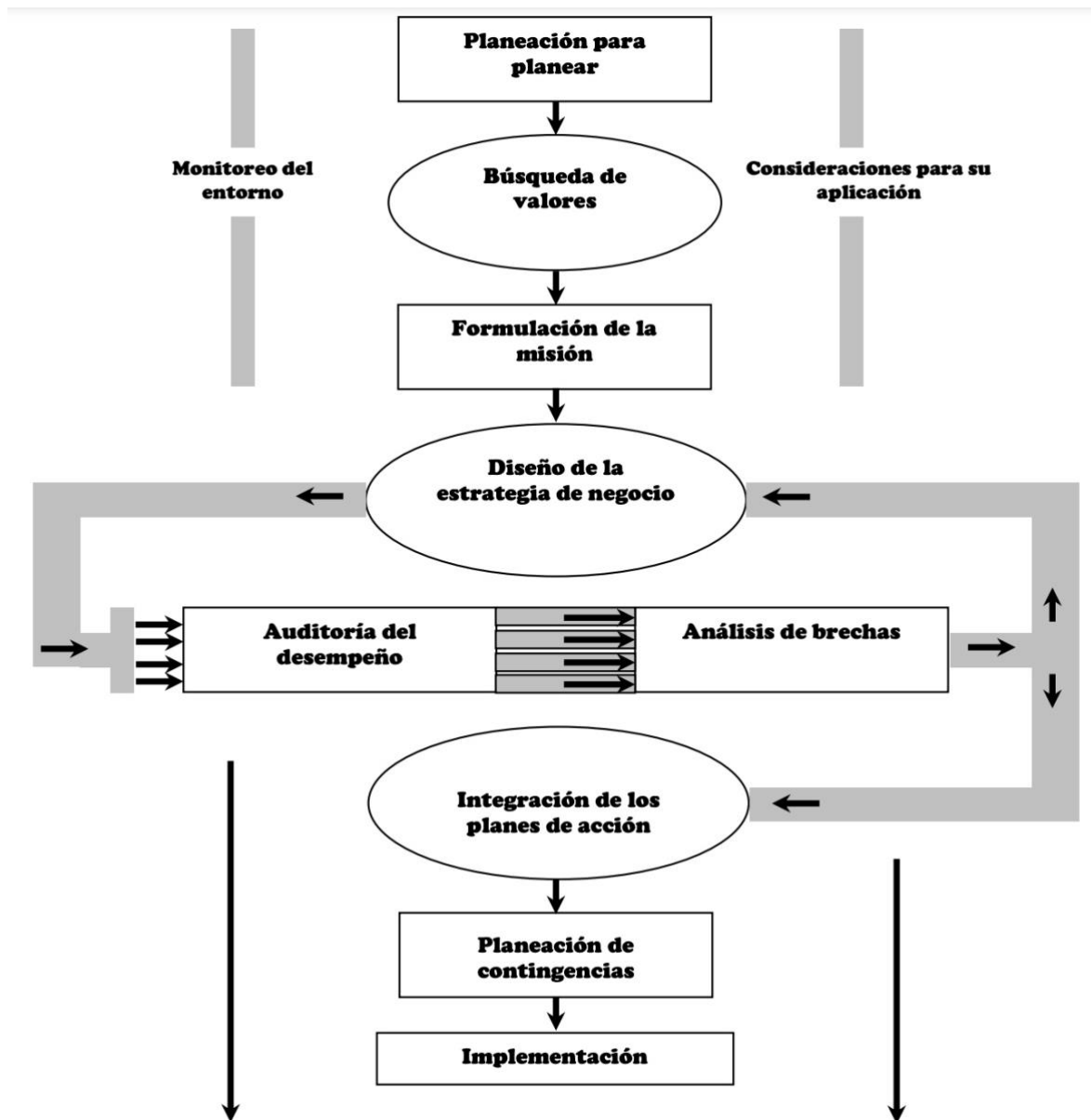
- Planeación: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.



- Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros–de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
- Formulación de la misión: como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
- Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
- Auditoria del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
- Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
- Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
- Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
- Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos. Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.



FIGURA 4: MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER



Fuente: Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005)

3.4.4 ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

Del libro de W. Chan Kim y Renée Mauborgne “La Estrategia del Océano Azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante” publicado en 2004 el cual se enfoca en el descubrimiento de nuevos espacios de mercado descritos como *océanos azules*, con el fin de alcanzar participación de mercado reduciendo riesgos y forjando éxito.



Para comprender este concepto los autores explican: “imaginemos un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: los océanos rojos y los azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado, los océanos azules representan a todas las industrias que *no* existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo.

Por otra, parte los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de la industria existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen”.

Esta estrategia sostiene que las empresas si quieren ser exitosas pueden hacerlo explorando nuevos mercados, nuevas oportunidades y a través de la *innovación en valor*, sin preocuparse en la competencia.

INNOVACIÓN EN VALOR:

Es una lógica estratégica diferente a las convencionales, considerada como la piedra angular de la estrategia del océano azul. En vez de buscar sobresalir entre la competidores, el objetivo acá es dar un salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. Poniendo igual énfasis en el valor que en la innovación.

Cuando se trata de crear océanos azules no es la tecnología de punta y tampoco la identificación del “momento exacto para ingresar al mercado”, la innovación en valor sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo.

Es importante señalar que la innovación en valor cuestiona uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en a competencia: la disyuntiva entre el valor y el costo. Donde las compañías pueden crear un mayor valor para los clientes a un costo más alto, o bien crear un valor apenas razonable a un costo menor. Desde ese punto de vista, la estrategia consistiría en elegir entre la diferenciación y el bajo costo. Por otra parte, quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente.



Casos emblemáticos son Starbucks, Cirque Du Soleil y Virgin Airlines, dónde la búsqueda de generación de experiencias memorables generó la creación de muy favorables océanos azules.

NUEVA CURVA DE VALOR:

La metodología se basa en proponer una nueva curva de valor, que genere una diferenciación visible de cara a los clientes, de tal forma que la nueva propuesta se desmarca de las variables conocidas de la industria, generando un espacio de competencia no frontal a los competidores y solo se enfoca en los clientes, llamando la atención de grupos específicos de clientes y en algunos caso incorporando también “no clientes” del servicio.

Esta curva de valor es el componente básico de un *Cuadro Estratégico* y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de competencia en su industria explican Kim y Mauborgne (2004), reflejando la gama de variables en las cuales invierte o se enfoca la industria o alguna compañía en particular, expresando el nivel de lo que se ofrece a los compradores en cada variable.

El Cuadro Estratégico es la herramienta para graficar esta curva y cumple dos propósitos. Capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido y detectar las variables críticas sobre las cuales compiten las empresas en el mercado actual.

Una vez definida la curva de valor actual y haber esclarecido la necesidad real de los clientes, se aplica la herramienta *Esquema de cuatro acciones* que permite reconstruir los elementos de valor para el comprador cuando se diseña una nueva curva de valor realizando cuatro acciones fundamentales: *Eliminar* y *Reducir* todas aquellas funcionalidades que aporten poco valor al comprador, *Incrementar* todas aquellas variables que si aportan valor y signifiquen bajo costo y *Crear* nuevas variables que estén incluso fuera de las reglas del sector.

Luego para formulación de la estrategia del océano azul, se aplica la metodología de “Los seis caminos”:

1. Explorar industrias alternativas
2. Explorar los grupos estratégicos
3. Explorar cadena de compradores
4. Explorar ofertas complementarias de productos y servicios
5. Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores
6. Explorar la dimensión del tiempo



Adicionalmente se debe utilizar la herramienta *Mapa de utilidad* donde se busca identificar objetivamente las oportunidades que existen para crear un océano azul y los recursos que se necesitan para aprovecharlas. Este análisis refleja las diversas experiencias del consumidor cuando acepta la oferta de un sector, revelando los problemas que no se han abordado y encontrando puntos débiles a resolver.

Luego de más de una década, los autores publicaron la continuación de este libro denominado “Blue Ocean Strategy: Beyond competing” (2017), centrado en explicitar cómo las corporaciones u organizaciones de distinta índole pueden cambiar su mentalidad y sus productos hacia un océano azul. A través de cinco pasos para su transformación:

Paso 1, El inicio: Comenzar con el Mapa Pionero-Colono-Migrante

Paso 2, El estado del juego (*statu quo*): Confeccionar lienzo de estrategia, gráfico de factores clave versus valor de la oferta

Paso 3, Lo que podría ser: Elaborar Mapa de Utilidad para compradores e identificar el panorama de la demanda a través del “Análisis de Niveles de No Clientes”

Paso 4, Estructura de creación del océano azul: Aplicar metodología “Los seis caminos” con el marco de referencia de “las cuatro acciones fundamentales”

Paso 5, Haciendo el movimiento: Realizar una “Feria del Océano Azul”, formalizar el Modelo de Negocio e implementar



4 MARCO TEÓRICO

Para una mejor comprensión de esta memoria de título, a continuación se revisarán cada uno de los conceptos utilizados en esta. Describiendo su origen y explicando en detalle en qué consisten.

4.1 DECLARACIONES ESENCIALES

MISIÓN:

David, F. (2005) sostiene que “la declaración de la misión constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Para contestar la pregunta central, “¿Cuál es nuestro negocio?”. Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente”.

Esta declaración revela lo que la organización quiere ser y a quién desea proporcionar su producto o servicio, declara la filosofía por la cual será guiada la empresa. Fred David además comparte que “una buena declaración de la misión revela a los clientes de la organización, sus productos o servicios, mercados, tecnología, interés por la supervivencia, filosofía, concepto de sí misma, interés por la imagen pública e interés por los empleados. Estos nueve elementos básicos son el marco práctico para evaluar y redactar declaraciones de misión. Ésta, por ser el primer paso de la administración estratégica, marca el curso de todas las actividades de planificación”. Cabe señalar además que es de gran relevancia que todos los participantes de la empresa la conozcan, ya que ésta es parte fundamental junto con los valores y la filosofía que la sostiene. La misión debe ser trascendente y al mismo tiempo debe ser dinámica, deberá ser replanteada de acuerdo con los cambios que experimente la organización y su entorno.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

VISIÓN:

La declaración de visión reúne las aspiraciones de lo que una organización quiere llegar a ser en el futuro, o como se ve en el futuro. La visión sólo podrá darse mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa hoy la organización, y de ahí proponer las metas que quiere lograr. Así mismo debe servir de motivación a la organización para seguir adelante. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.



La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?, ¿Cuál es la posición que desea ocupar en el mercado?

La visión identifica las diferencias entre la situación actual y la deseada y, por consiguiente, marca la dirección a seguir de la empresa. Los elementos que debe considerar según el autor Paredes (1996) al momento de su redacción son: Dimensión de tiempo, Ser amplia y detallada, Positiva y alentadora, Realista en lo posible, Proyectar sueños y esperanzas, Incorporar valores e intereses comunes, y Debe ser difundida interna y externamente.

VALORES:

Los valores definen la actitud, el comportamiento y el carácter de la compañía según Kaplan y Norton (2008), es decir, determinan la manera en que las personas que la forman deben comportarse, son el marco dentro del cual la empresa funciona, reflejan qué está permitido y qué no para conseguir los objetivos del negocio y para que ésta pueda desarrollar su razón de ser (Misión), y por defecto, lograr alcanzar sus objetivos futuros (Visión).

Para Hill y Jones (2011) los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse los directos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan a moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización.

OBJETIVOS:

Una vez que se ha declarado la misión, visión y valores, los gerentes estratégicos pueden dar el siguiente paso: establecer objetivos principales. En este contexto, el fin de los objetivos es especificar con precisión qué se debe hacer para que la empresa logre su misión y visión.

Según Hill y Jones (2011), los objetivos (o metas) bien contruidos tienen cuatro características claves: Son precisas y medibles, Abordan cuestiones cruciales, Son desafiantes pero realistas y, Especifican un lapso de tiempo en el cual se deben alcanzar.

4.2 TIPOS DE ESTRATEGIA

Las estrategias que la empresa podría implementar se clasifican en 11 alternativas de acciones según David (2013): Integración hacia adelante, Integración hacia atrás, Integración horizontal, Penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto, Diversificación relacionada, Diversificación no relacionada, Recorte de gastos, Desinversión y Liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones. Por ejemplo, la penetración de mercado puede incluir la



incorporación de más vendedores, el aumento del gasto publicitario, la distribución de cupones y el uso de acciones similares para aumentar la participación de mercado en un área geográfica determinada.

TABLA 3: TIPOS DE ESTRATEGIA

Tipos de Estrategia		Definición
De integración	Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos
	Integración hacia atrás	Busca apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos
	Integración horizontal	Busca apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos
Intensivas	Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
	Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
	Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
De diversificación	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
	Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
Defensivas	Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
	Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible

Fuente: Adaptación David (2013): "Conceptos de administración estratégica"

NIVELES DE ESTRATEGIAS:

La formulación de estrategias no es una tarea exclusiva de los altos ejecutivos. Los gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en el proceso de planificación estratégica, en la medida de lo posible. En las empresas grandes suelen presentarse cuatro niveles de estrategias (corporativo, divisional, funcional y operacional), mientras que en las pequeñas hay tres (empresarial, funcional y operacional).



En las grandes empresas los principales responsables de implementar estrategias efectivas en todas las áreas de la entidad son el CEO en el nivel corporativo; el presidente o vicepresidente ejecutivo de la división, los gerentes de finanzas, marketing, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información, recursos humanos y demás divisiones en el nivel funcional; y en el nivel operacional, los gerentes de planta, de ventas regionales, etcétera. En las pequeñas empresas quienes detentan esa responsabilidad son los dueños de la empresa o el presidente en el nivel empresarial, y en los siguientes dos niveles las mismas personas mencionadas en el caso de las grandes organizaciones.

Es importante que los gerentes de todos los niveles participen y comprendan el plan estratégico de la empresa para garantizar la coordinación, la facilitación y el compromiso, evitando al mismo tiempo la incongruencia, la ineficiencia y la falta de comunicación.

ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS TURBULENTOS Y VERTIGINOSOS:

David (2013) afirma que algunas empresas están cambiando con tanta rapidez que los investigadores les han dado el nombre de *mercados turbulentos y vertiginosos*. Ejemplos de esta situación son las industrias de telecomunicaciones, médica, biotecnología, farmacéutica, de hardware y software para computadoras, y casi todas las industrias relacionadas con Internet. No hay duda de que el cambio vertiginoso se está volviendo regla y no la excepción, incluso en industrias como la de los juguetes, la telefonía, la banca, la defensa, la editorial y la de comunicaciones.

Para estar a la altura del desafío que implican estos vertiginosos cambios, la empresa tiene que decidir si debe reaccionar, anticiparse o liderar el mercado en término de sus propias estrategias. Reaccionar a los cambios en la industria sería una estrategia defensiva para contrarrestar, por ejemplo, los cambios inesperados en los gustos del comprador o las innovaciones tecnológicas. La estrategia de reacción al cambio no sería tan eficaz como la estrategia de anticiparse al cambio, la cual implicaría diseñar y seguir un plan para mejorar los cambios esperados. No obstante, lo ideal es que las empresas se esfuercen por estar en condiciones de liderar los cambios en los mercados vertiginosos, en tanto que se erigen como pioneros con la capacidad de fijar los estándares de la industria y poner práctica nuevas y mejores tecnologías y productos. Ser líder o pionero del cambio en un mercado vertiginoso, constituye una estrategia agresiva y ofensiva que supone acelerar la llegada de productos de siguiente generación al mercado contando con ellos antes que los rivales, y ser siempre proactivos en la conformación del mercado en beneficio propio. Aunque la estrategia de liderazgo del cambio es mejor si la empresa tiene los recursos para hacerlo, en las industrias turbulentas a veces hasta las organizaciones mas fuertes tiene que emplear estrategias de reacción y de anticipación al mercado.

4.3 CADENA DE VALOR



El concepto lo popularizó Porter, en textos como *Ventaja competitiva* (1985) y *La ventaja competitiva de las naciones* (1989). Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo.

La Cadena de Valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor esta conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona (Quintero y Sánchez, 2006):

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

4.3.1 ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y al detalle, hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- *Las Actividades Primarias*, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.
- *Las Actividades de Soporte*, se componen por la administración de los recursos humanos, adquisición de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- *El Margen*, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El criterio para identificar las actividades del negocio son:

1. Cada actividad tenga distinto fundamento económico.



2. Cada actividad tenga un fuerte impacto potencial en la diferencia.
3. Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total.

Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran, según Quintero y Sánchez (2006), conformadas por:

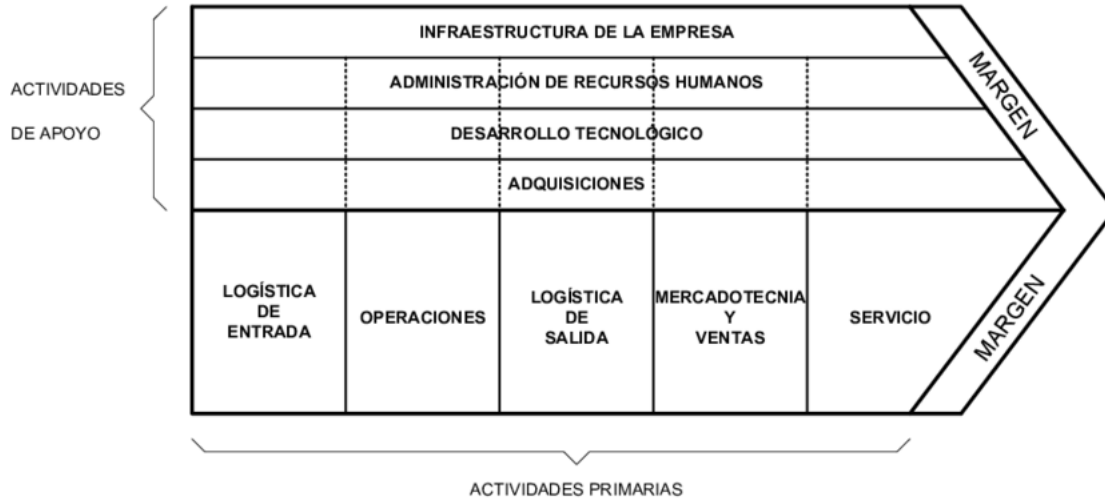
- a) Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b) Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c) Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d) Mercadotecnia y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
- e) Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- a) Adquisiciones: conformada por aquellas actividades involucradas en la compra de materiales primarias, suministros y artículos consumibles así como activos.
- b) Desarrollo tecnológico: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c) Administración de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d) Infraestructura de la empresa: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.



FIGURA 5: CADENA DE VALOR



Fuente: Porter (1985)

4.3.2 GENERADORES DE VALOR Y DE COSTOS

Porter (1985) lo define como un conjunto de factores en la cadena de valor que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado, en las actividades de la cadena de valor.

- Generadores de Costos: Son las causas estructurales de costo de una actividad, en la cadena de valor de una organización y pueden estar más o menos bajo el control de la empresa. Algunos generadores de costo de la cadena de valor podrían ser: las economías de escala, el aprendizaje, el patrón de uso de capacidad de capacidad, la vinculación entre las distintas actividades, vínculos entre unidades organizacionales, grado de integración, el *timing* o la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras.
- Generadores de Valor: Son las razones fundamentales dentro de la cadena de una organización de porque una actividad es única (exclusiva). En esta se encuentran los siguientes generadores de valor: las políticas empresariales, los vínculos entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, entre otros.

4.3.3 VENTAJA COMPETITIVA

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo



producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa.

Esta superioridad, es por lo tanto, relativa establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una multiplicidad de factores. De manera general estos, se pueden reagrupar en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser externa o interna.

Una ventaja competitiva se denomina “externa” cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso.

Este tipo da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es “interna” cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa.

Así como lo señala Porter (1985), las ventajas competitivas pueden ser de bajo costo o de diferenciación (valor):

- a) *De costos*: están asociadas con la capacidad de ofrecer un producto al costo mínimo para los clientes (precio, costos de traslado, de espera, de molestias, entre otros).
- b) *De valor*: Basadas en la oferta de un producto con atributos únicos, apreciables por los clientes, que lo distinguen de la competencia (dada por la diferencia de empaque, financiamiento, diseño, servicio postventa, estilo, asistencia técnica).

4.3.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA C. V.

Una vez analizada la cadena de valor de la empresa y detectadas las principales fuentes de ventaja competitiva, se debe optar por una estrategia que permita el cumplimiento de la misión de la misma teniendo en cuenta, además, la evolución del entorno. Porter (1985) enuncia, sobre la base de la ventaja competitiva detectada, cuáles



son las estrategias básicas a considerar siempre que dicha sea defendible, y que será por lo tanto el punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán diferentes sobre la base de la ventaja competitiva, que bien puede ser basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costo, o basada en un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precio.

De esta forma, Porter considera que las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a través de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Denominadas posteriormente como *Las Cinco Estrategias Genéricas de Porter*:

- El *liderazgo en costos* enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Es posible definir dos tipos alternativos esta estrategia: el tipo 1 es la estrategia de *bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado. El tipo 2 es la estrategia del *mejor valor*, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; esta estrategia tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios a precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia. Ambas estrategias, del tipo 1 y del tipo 2, están orientadas a los grandes mercados.
- La estrategia genérica tipo 3 de Porter es la *diferenciación*. Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio.
- El *enfoque* se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos alternativas de esta estrategia son los tipo 4 y 5. El tipo 4 es una estrategia de *enfoque de bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 5 es una estrategia de *enfoque en el mejor valor*, y consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada”, y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales. Las estrategias de tipo 4 y tipo 5 se orientan a mercados pequeños. La diferencia entre estas estrategias es que las de tipo 4 ofrecen productos o servicios a un nicho al precio más bajo, mientras que las del tipo 5 lo hacen a precios más altos pero con más beneficios; por lo tanto, la percepción es que las ofertas de esta estrategia tienen mayor valor.

4.4 ANÁLISIS FODA



Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strickland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

¿CÓMO IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no



controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. En la Tabla 4 se muestran los aspectos que pueden considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

TABLA 4: POSIBLES ELEMENTOS DE CADA CUADRANTE FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves	No hay una dirección estratégica clara
Recursos financieros adecuados	Instalaciones obsoletas
Buena imagen de los clientes	Rentabilidad inferior al promedio
Ser un reconocido líder en el mercado	Falta de oportunidad y talento gerencial
Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas	Seguimiento deficiente al implantar la estrategia
Acceso a economías de escala	Abundancia de problemas operativos internos
Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas	Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave
Propiedad de la tecnología	Línea de productos demasiado limitada
Ventajas en costos	Débil imagen en el mercado
Mejores campañas de publicidad	Débil red de distribución
Habilidades para la innovación de productos	Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio
Dirección capaz	Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
Posición ventajosa en la curva de experiencia	Atraso en investigación y desarrollo
Mejor capacidad de fabricación	
Habilidades tecnológicas superiores	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes	Entrada de competidores foráneos con costos menores
Ingresar en nuevos mercados o segmentos	Incremento en las ventas de productos sustitutos
Diversificarse en productos relacionados	Crecimiento más lento en el mercado
Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes	Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros
Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás)	Requisitos reglamentarios costosos
Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial
Complacencia entre las compañías rivales	Creciente poder de negociación de clientes o proveedores
Crecimiento más rápido en el mercado	Cambio en las necesidades y gustos de los compradores
	Cambios demográficos adversos

Fuente: Thompson y Strickland (1998)



4.4.1 FODA CUANTITATIVO

Según Cancino (2012) esta matriz fabricada correctamente, permitirá ver cómo la empresa puede tomar ventaja de las oportunidades que se presenten y, así mismo, enfrentar las amenazas que se logren identificar. De tal forma, se pueden responder las siguientes cuatro preguntas clave:

- ¿Cuáles son las fortalezas más importantes en la empresa y que debemos potenciar?
- ¿Qué debilidades son las que mayormente nos afectan y que debemos mejorar?
- ¿Cuáles son las oportunidades factibles de aprovechar según nuestras fortalezas?
- ¿Qué amenazas podremos enfrentar y cuáles no?

La primera etapa de un análisis FODA es generar una matriz con cuatro sectores donde establecer y ubicar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se requiere una jornada de discusión entre los distintos miembros de la empresa, donde todos puedan aportar ideas sobre los componentes que se incluirán en la matriz. Los ejecutivos primero deben plantear aquellas fortalezas y debilidades que se piensan son las más relevantes para el momento que vive la empresa. Es recomendable que no se excedan las 10 propuestas, tanto para fortalezas como debilidades, con la idea de enfocarse en aquellos aspectos evaluados como más críticos en la organización. El paso dos de este taller grupal es hacer lo mismo con las oportunidades y amenazas que se observen para la empresa, planteando también a lo más 10 características para cada una de ellas.

La etapa que se realiza a continuación es la valoración de cada elemento, por el conjunto completo de ejecutivos que participen en el taller, utilizando una escala de 3 puntuaciones (0, 1 y 2 puntos) según lo que se cree es su importancia relativa. La idea es que el conjunto de ejecutivos valore de forma individual lo que cada uno crea son los elementos más importantes para la empresa (puntuación 2), los de importancia media (puntuación 1) y los de menor importancia (puntuación 0). Con la respuesta de todos, se designarán como elementos más importantes para la compañía aquellos que logren tener las puntuaciones más altas dentro del conjunto analizado. Para facilitar esta etapa se propondrá seleccionar un máximo de 5 elementos por categoría, seleccionando aquellos con más alto puntaje promedio obtenido. Entregando así una Matriz FODA donde se destaquen de forma consensuada las 5 fortalezas, 5 debilidades, 5 oportunidades y 5 amenazas más importantes.

Para lograr entonces extraer información valiosa de esta matriz, viene la tercera etapa, en la cual se cruzará cada uno de los elementos internos con los factores exógenos donde cada participante del taller evaluará cada enfrentamiento con una calificación. En esta oportunidad se utilizará una escala lineal de 1 a 7 donde se busca responder a las siguientes preguntas según cuadrante:



FIGURA 6: CUADRANTES MATRIZ FODA CUANTITATIVA

	O1	O2	O3	O4	O5	Prom.	A1	A2	A3	A4	A5	Prom.				
F1		Fortalezas vs. Oportunidades						Fortalezas vs. Amenazas								
F2																
F3																
F4																
F5																
Promedio																
D1		Debilidades vs. Oportunidades						Debilidades vs. Amenazas								
D2																
D3																
D4																
D5																
Promedio																

Fuente: Cancino (2012)

- *Cuadrante Fortaleza versus Oportunidades:* Acá se debe valorizar cada cruce respondiendo a la pregunta ¿Cuánto permite esta fortaleza aprovechar esta oportunidad? De tal manera que si se valoriza esta relación con una nota baja, por ejemplo un 1, estará diciendo que la fortaleza en cuestión no permite tomar esa oportunidad que se está presentando.
- *Cuadrante Fortaleza versus Amenazas:* Se debe preguntar cómo (o cuánto) una fortaleza en particular ayuda a enfrentar una amenaza. Siguiendo la lógica anterior, si se valoriza con un 1 la relación de alguna fortaleza con alguna amenaza, estaría diciendo que esta fortaleza no permitirá enfrentar de buena manera esa amenaza.
- *Cuadrante Debilidades versus Oportunidades:* Se debe preguntar cuánto afecta esta debilidad en la consecución de alguna oportunidad. Acá entonces, por el contrario, una nota alta estará diciendo que de persistir esa debilidad no se podrá tomar aquella oportunidad que se está evaluando.
- *Cuadrante Debilidades versus Amenazas:* Se pregunta en qué magnitud esta debilidad permitirá que se active cierta amenaza. Calificar este cruce con una baja nota significa que esta debilidad no ayudará a la activación de esa amenaza, o tiene escasa influencia por sus características.

Para el análisis de la Matriz no se tomarán las calificaciones individuales de los participantes del Taller, detalla Cancino (2012), sino los resultados promediados en una sola Matriz consolidada que permitirá, bajo un contexto de consenso, identificar qué características o actividades son de suma importancia y se deben promover, así como también cuáles son los puntos más bajos que están siendo factor negativo en el camino hacia los objetivos. Una de las características más relevantes de esta consolidación es que



los factores toman un valor relativo respecto de otros factores contingentes y esto podría, por ejemplo, ayudar a priorizar o jerarquizar en términos de importancia a factores que realmente están incidiendo en el desenvolvimiento de la empresa en el mercado.

4.5 ANÁLISIS PESTEL

Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macro entorno a las organizaciones individuales. Un buen punto de partida según Johnson et al. (2006) puede ser el marco PESTEL, que permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias *políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales*.

Por otra parte, en Thompson et al. (2015) señalan que “todas las empresas operan en un amplio macro entorno que consta de seis componentes principales. Cada componente tiene potencial para afectar el ambiente competitivo y de la industria, aunque es probable que algunos tengan más repercusión que otros. El análisis del impacto de estos factores se denomina *Análisis PESTEL*”. A continuación se explicará cada factor de acuerdo a estos autores:

Los factores políticos abarcan las acciones y procesos políticos, incluso el grado en que un gobierno interviene en la economía. Incluye políticas de gravámenes, políticas fiscales, aranceles, clima político y la fortaleza de instituciones como el sistema bancario federal.

Las condiciones económicas, abarcan el clima económico general y factores específicos: tasas de interés, tipos de cambio, tasa inflacionaria y de desempleo, tasa de crecimiento económico, déficits (o superávits) comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también incluyen condiciones en los mercados para las acciones y bonos, los cuales afectan la confianza del consumidor y el ingreso discrecional.

Las fuerzas socioculturales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios y factores demográficos como el tamaño, la tasa de crecimiento y distribución etaria de la población. Estas varían por localidad y cambian con el tiempo.

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética y la nanotecnología. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología.

En los factores de entorno se encuentran los factores ecológicos y ambientales como el clima y el cambio climático, además de factores asociados como la escasez de agua. Tienen un impacto directo en industrias de seguros, agricultura, producción de



electricidad y turismo. También puede afectar indirecta pero, sustancialmente a otras como el transporte y el suministro de servicios públicos.

Los factores legales son las normativas y leyes que las compañías deben cumplir, como las del consumidor, las laborales, antimonopolios, higiene ocupacional y regulaciones sobre seguridad. Algunos factores, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria; otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan mas a cierto tipo de industrias.

Finalmente, para Jhonson et al. (2006) “es particularmente importante que el marco de Análisis Pestel se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual. Cuando hay un grado de incertidumbre sobre los cambios futuros del entorno puede resultar útil el planteamiento de los escenarios que se realiza”

Así, el Análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar diferentes factores del macroambiente en el cual una empresa se encuentra inmersa entregando una guía a la dirección en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

4.6 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

Para Thompson et al. (2015) “el modelo de competencia de las cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta mas poderosa y utilizada para diagnosticas de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cinco fuentes”.

Porter (1985) señala que “el poder en conjunto de estas fuerzas determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido”.

Hill y Jones (2011) señalan que “es importante mencionar que cuanto mas poder tenga una de estas fuerzas, mas limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades, en este modelo una fuerza

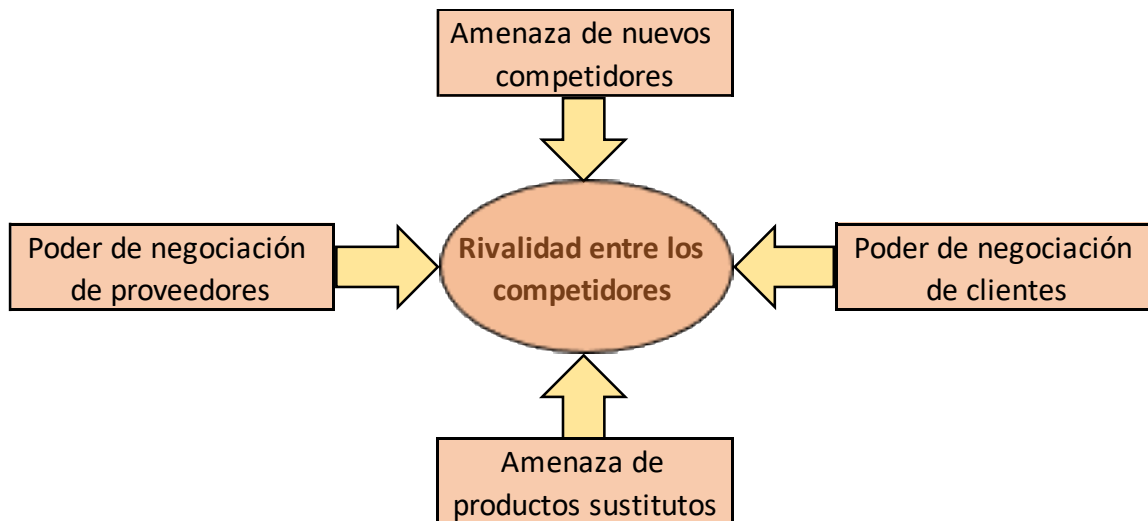


competitiva poderosa es considerada una amenaza debido a que deprime las utilidades, por el contrario, una fuerza competitiva débil puede considerarse una oportunidad debido a que permite a una empresa obtener mayores utilidades”.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Lo anteriormente expuesto se resume en la Figura 7.

“Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea mas rentable y menos vulnerable a los ataques” (Porter, 1998)

FIGURA 7: CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” (Porter, 1998).

4.6.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La primera fuerza es la amenaza de los nuevos competidores, que generan capacidad y deseo de aumentar la participación de mercado, poniendo presión en los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, su llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos agitan la competencia. La amenaza de nuevos participantes coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria. Cuando la



amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos y acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores.

La utilidad potencial de la industria se ve limitada por los nuevos participantes, en especial cuando éstos son muchos. Las barreras de entrada que se presentan para los nuevos participantes son:

- Economías de escala constituida por los proveedores establecidos, que producen altos volúmenes a bajo costo, y que será difícil para los nuevos participantes obtener este beneficio.
- Los beneficios de escala del lado de la demanda, cuando los participantes actuales reducen el precio para aumentar su alcance de mercado limitando el deseo de competencia de los nuevos participantes.
- Cambio en los costos de comprador, que son los costos fijos que los compradores enfrentan cuando cambian de proveedores.
- Requerimientos de capital, que contempla la necesidad de invertir fuertes sumas.
- Ventajas de los participantes independientes del tamaño, donde se incluye la existencia de algunas ventajas en calidad y costo que no tengan los rivales.
- Acceso desequilibrado a los canales de distribución.
- Políticas restrictivas del gobierno, y
- Reto esperado, cuando los participantes muestran su fuerza a los posibles nuevos retadores para disuadirlos a competir.

4.6.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los compradores son poderosos cuando son pocos y cada uno compra en altos volúmenes; pueden poner a un proveedor en contra de otro y disminuir el costo, usando su influencia principalmente, en especial si son sensibles al precio; también pueden producir el producto que le compran al proveedor; o tienen capacidad de negociación sobre otros participantes de la industria. Los intermediarios pueden ser analizados de la misma manera, sólo que con una fuerza importante, influenciando las negociaciones con su poder de volumen de compra.

4.6.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Éstos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria pero por medios diferentes. Siempre están presentes, y es muy fácil pasarlos por alto ya que la forma en la que aparecen es inesperada, y limitan los precios



y posibilidades de una industria. La amenaza de los sustitutos es significativa si ofrecen una relación desempeño-precio alta y/o el cambio de costo al sustituirlo es bajo.

4.6.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria. Estos pueden exprimir la rentabilidad de una industria que es incapaz de transmitir el aumento de los costos a sus propios precios. Un grupo es poderoso cuando está más concentrado que la industria a la que le vende, es decir, no depende de la industria para sus ganancias; los proveedores siguen teniendo poder cuando la industria no puede hacer que se enfrenten entre ellos para otorgar mejores precios. Otra forma en la que ganan poder los proveedores es cuando no existen productos sustitutos de los bienes que ellos venden.

4.6.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

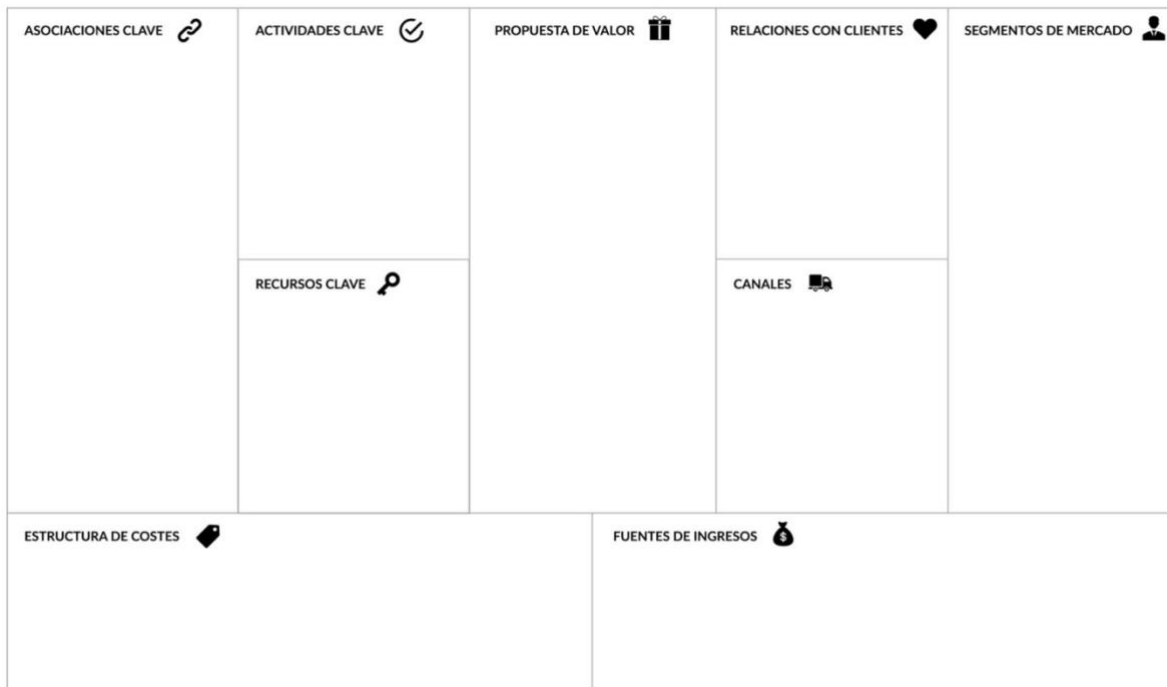
Ésta toma diferentes formas, desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad hasta mejoras en el servicio. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la que éstos compiten y segundo, sobre las bases en las que la competencia se da. La rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores del mismo tamaño y poder; o las barreras para salir son altas y existe hasta cierta devoción por el negocio, los competidores están altamente comprometidos y aspiran a ser líderes. Aquí una industria gana lo que otra pierde. La competencia por precio se da cuando: (a) los productos o servicios de los competidores son muy parecidos, (b) los costos fijos son muy altos y la utilidad marginal muy baja y hay que vender en volumen, (c) la capacidad debe crecer para ser más eficientes y existe sobreproducción, (d) el producto es perecedero y se puede vender cuando todavía tiene valor. La competencia en esta dimensión se da también cuando se mejoran otras funciones del producto, servicios de soporte, tiempos de entrega, imagen, logrando una mejora en la percepción de valor de los clientes permitiendo aumentar los precios (Porter, 2008).

4.7 MODELO DE NEGOCIOS - CANVAS

La herramienta Canvas constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. Su representación en el llamado “lienzo de negocio” ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. A fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos que lo componen, donde cada uno puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer su situación, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir.



FIGURA 8: 9 BLOQUES MODELO CANVAS



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2009)

Como se aprecia en la Figura 8, su representación grafica en una única hoja (de ahí su nombre) facilita capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio, dando una visión holística de la nueva empresa, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones (Osterwalder y Pigneur, 2009).

Debido a la creciente complejidad del entorno empresarial, disponer de una visión clara acerca de las interrelaciones entre las diferentes áreas de la gestión de la nueva empresa para hacer sostenible el modelo y los elementos que son susceptibles de mejora supone una simplificación de gran utilidad.

La metodología de Canvas es una herramienta de investigación, análisis y síntesis de la información. En consecuencia, su beneficio básico es una mejor comprensión de lo que sucede tanto dentro como fuera de tu compañía.

Al estructurar los datos de forma sencilla y visual, además, fomenta que todos los trabajadores se sientan cómodos para aportar ideas nuevas y creativas. Define sobre un lienzo nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso.

En la práctica, los participantes de la metodología escriben en papeles adhesivos (post-its) sus propuestas e ideas en formato de textos breves relacionados con cada uno de los bloques. Esto proporciona un fácil manejo, toda vez que el lienzo es un cuadro



dinámico, donde cada una de las ideas individuales puede impactar en el proceso como un todo y, de esa manera, pueden ser constantemente alteradas.

9 ELEMENTOS O BLOQUES DEL MODELO CANVAS:

1. Propuesta de Valor: Acá se describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón, es el por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra, satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores. Para Osterwalder algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva, otras similares a las existentes, pero con nuevos atributos, ¿Cuál es nuestra oferta distintiva?. Entre los factores que pueden generar valor están: precio, novedad, desempeño, velocidad de servicio, customización, diseño, marca/status, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, excelencia, experiencia con el consumidor, entre otras.

2. Segmento de Clientes: Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la nueva empresa desea alcanzar y servir. Según el modelo teórico para satisfacer los clientes la mejor forma es iniciar por agruparlos en distintos segmentos dependiendo de comportamientos comunes o algún tipo de atributo. El primer paso es definir a cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a entendimiento de sus necesidades específicas. ¿Para quién estamos creando valor?. Toca identificar si son mercados masivos, nichos del mercado, segmentos específicos, segmentos diversificados, en fin, ¿quién es el cliente?.

3. Canales: Los canales describen cómo una compañía comunica y llega a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor. Existen diferentes canales, el de comunicación, el de distribución y el de ventas; estos canales son la conexión con los clientes. Acá la pregunta es ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?

4. Relación con los Clientes: La relación con clientes describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento específico. La relaciones con los clientes se pueden clasificar desde personalizadas hasta automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas.

5. Fuentes de Ingreso: Fuentes de ingreso representa la caja que genera la empresa proveniente de los distintos segmentos de clientes. En este punto el ejercicio se devuelve, es el momento en que la empresa se pregunta sobre, ¿por cuál propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar?. En los flujos de ingresos existen diferentes mecanismos de precios, dependencia con el mercado, volumen, etc. ¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?.

6. Recursos Claves: Los recursos clave describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Toda empresa requiere de recursos



que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingresos. Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, arrendados o de los socios. El ciclo se va cerrando con los recursos que se necesitan para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarse con el cliente y generar ingresos.

7. Actividades Claves: Las actividades clave describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con producto, diseño, armado, entrenamiento, resolución de problemas y operación entre otras más.

8. Socios Claves: Describen las alianzas más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Las compañías crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos. Se pueden generar alianzas estratégicas entre no competidores, alianzas estratégicas con competidores, *joint ventures*⁶ para nuevos negocios, alianzas con proveedores, socios, en fin alianzas que busquen un objetivo o motivación como son las de optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbres y adquisición de recursos y actividades particulares, entre otras dependiendo del modelo de negocios.

9. Estructura de Costos: La estructura de costos describen los costos que se deben incurrir para operar el modelo de negocios. Se describen los costos más relevantes que deben solventar para operar bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos lleva un costo asociado el cual es fundamental evaluar.

4.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Kaplan y Norton (1992), inicialmente definieron el Cuadro de Mando Integral (CMI) como un sistema de medición de desempeño y, posteriormente, como un sistema de gestión estratégica. Tiene por finalidad apoyar el proceso de decisiones, además colabora con la comunicación de la estrategia y el *feedback* de su cumplimiento.

El principal objetivo del CMI está en la relación del planeamiento estratégico con las acciones operacionales de la empresa por medio de las siguientes acciones:

- Esclarecer y traducir la visión y la estrategia
- Comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas

⁶ Según Wikipedia: Alianza estratégica o comercial, tipo de acuerdo de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas.



- Planear, establecer metas y ordenar iniciativas estratégicas
- Mejorar el *feedback* y el aprendizaje estratégico

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), la lógica del método CMI debe poseer como componentes los objetivos estratégicos que implica la traducción de la visión de futuro en objetivos organizados en relación de causa y efecto; indicadores claves de desempeño quienes definen como será medido y acompañado el éxito de cada objetivo; establecimiento de metas a lo largo del tiempo, se trata del nivel de desempeño esperado o la tasa de mejoría necesaria para cada indicador; plan de acción y proyectos estratégicos asociados a las metas dispuestas establecidos a fin de viabilizar su alcance.

Para entender mejor la operación de las perspectivas de valor, es preciso tener en mente que el BSC es la evolución de un sistema de medición para el modelo de gestión estratégica integrada cuya mayor contribución es posibilitar la transformación de la estrategia en objetivos, medidas e iniciativas de fácil entendimiento para los participantes de la organización.

4.8.1 PERSPECTIVAS DEL CMI

Se distinguen cuatro categorías que permiten visualizar el análisis completo de la empresa, las cuales a su vez responden a cuatro preguntas determinantes: ¿Qué imagen tenemos frente a nuestros accionistas? ¿Cómo nos ven nuestros clientes? ¿En qué debemos ser excelentes? ¿Cómo podemos continuar mejorando y creando valor?

- *La Perspectiva Financiera* tiene por objetivo mostrar si las estrategias elegidas e implementadas por una organización están contribuyendo al alza del valor de mercado de la empresa, a la generación de valor económico y al aumento de la riqueza de los socios. Porter (1998) explica que “el retorno sobre inversiones en el largo plazo es el punto de partida para llegar a una buena estrategia”. El desempeño de cualquier empresa es motivado por la rentabilidad derivada del negocio y de la posición que la compañía ocupa en el ámbito de su competencia principal.

Para Kaplan y Norton (1996), “los objetivos financieros auxilian el cambio de foco para las otras perspectivas del CMI”. Cualquier medida debe ser parte de una cadena de relaciones de causa y efecto que culminan con la mejoría del desempeño financiero. El tablero deberá contar la historia de la estrategia, comenzando por los objetivos financieros de largo plazo y relacionando las acciones que necesitan ser tomadas con relación a los clientes, procesos internos y, por fin, personal y sistemas, a fin de que, en largo plazo, se produzca el desempeño económico.

Son sugeridos tres temas financieros que estructuran la estrategia empresarial: crecimiento del ingreso; reducción de costos para mejorar la productividad; y utilización de activos como estrategia de inversiones.



Las unidades de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa y su implementación y ejecución están contribuyendo para la mejora de los resultados.

- *La Perspectiva del Cliente* tiene por objetivo mostrar si las elecciones estratégicas implementadas por una organización están contribuyendo para el aumento del valor percibido por el cliente con relación a los productos, servicios, imagen de marca, experiencia de compra y relación.

La perspectiva del cliente califica si la proposición de valor para los segmentos de clientes está siendo concretada. La satisfacción y retención del cliente y el enfoque en el mercado son las fuerzas que estimulan las organizaciones que desean sobrevivir y prosperar.

El mayor principio es el respeto por el valor de la satisfacción del cliente en todos los momentos y por el conocimiento de cómo recolectar, analizar y utilizar las informaciones de los clientes y del mercado con vista a incrementar los negocios. Según Kaplan y Norton (1996), “las propuestas de valor son los vectores para las medidas esenciales de resultado en la perspectiva de los clientes”. Describe la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que el negocio ofrece a los clientes.

Por lo tanto, las empresas que adoptan al BSC como sistema de gestión deben elegir, por ejemplo, los siguientes temas estratégicos: valor vitalicio de los clientes, participación en las compras del cliente, lucro de los clientes, relación con los clientes, satisfacción de los clientes y participación en el mercado.

- *La Perspectiva de los Procesos Internos* Se dirige al tema de ejecución de la estrategia, esto es, si el plan de la alta administración para generar valor económico para clientes y, en consecuencia, elevar el valor de mercado de la empresa y la riqueza de los socios está siendo implementado con éxito. En esa perspectiva del CMI, el ejecutivo líder y el equipo de proyecto identifican los procesos críticos del negocio que son esenciales para transformar la proposición de valor en una realidad para el cliente y fuente de ventaja competitiva.

La identificación de los procesos críticos por medio del decenio de la cadena de valor permite la selección de los indicadores de desempeño que mejor midan los procesos críticos. Mientras, los sistemas de contabilidad y costos tradicionales pueden no estar preparados para medir los identificadores con la visión de procesos.

Kaplan y Norton (1996) enfatiza que, en general, el análisis de costos apoyados en actividades permite que las empresas midan el costo de procesos que, juntamente con la medición de la calidad y del tiempo de ciclo, ofrecen parámetros importantes. La medida que las empresas utilizan, la mejora continua o la mejora discontinua de procesos internos importantes, los tres conjuntos de medidas – con base en costos, calidad y tiempo – ofrecerán datos que indicarán sí las metas de esos programas de mejoría están siendo alcanzadas.



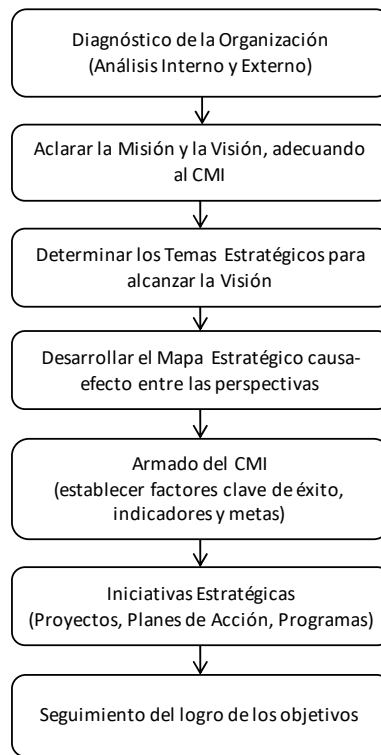
- *La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento* tiene por objetivo evaluar cual es el valor del empleo para la empresa en tres niveles de contribución: como individuo, como miembro de un equipo de trabajo o como alguien integrado a la cultura organizacional. Así, los administradores necesitan identificar cuál es la estructura que hará viable el crecimiento sustentable de la empresa a largo plazo.

Según Kaplan y Norton (1996), “la habilidad de una organización para innovar, mejorar y aprender se relacionan directamente con su valor”. En otras palabras, solamente por medio de su habilidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para sus clientes y mejorar su eficiencia operacional una empresa consigue penetrar en nuevos mercados, aumentar ingresos y márgenes, creciendo y aumentando el valor para sus socios. La elaboración del CMI revela tres categorías de objetivos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: capacidad de los empleados; capacidad de los sistemas de información; y motivación, empoderamiento y orden.

4.8.2 ETAPAS PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE CMI

Cárdenas (2009) plantea que “si bien cada organización debe basar el diseño del Cuadro de Mando Integral en su propia estrategia, es de gran utilidad establecer un modelo de CMI, con el objeto de ver paso a paso las etapas para el diseño”.

FIGURA 9: PROCESO PARA EL DISEÑO DE UN MODELO DE CMI



Fuente: Cárdenas (2009)



- Diagnóstico de la Organización (Análisis Interno y Externo): Esta etapa es necesaria para comprender cual es la situación actual de la empresa y su relación con el entorno, se utilizan herramientas de diagnóstico interno y externo, tales como PESTEL y Análisis FODA.
- Aclarar la Misión y la Visión, adecuando al CMI: En esta etapa se evaluará y aclarará la Misión y Visión de la organización, verificando la coherencia entre las mismas y que reflejen lo que los dueños o responsables desean.
- Determinar los Temas Estratégicos para alcanzar la Visión: En esta etapa se definen las ideas o temas estratégicos que llevarán a alcanzar la Visión establecida.
- Desarrollar el Mapa Estratégico causa-efecto entre las perspectivas: En esta etapa se definirán los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas establecidas, mostrando gráficamente la relación causa-efecto existente entre las mismas.
- Armado del CMI (establecer factores clave de éxito, indicadores y metas): Esta etapa es el desarrollo del CMI, identificando los indicadores que permitirán medir el cumplimiento del objetivo y las metas que medirán la calidad de cumplimiento del objetivo estratégico. Además se establecerán los factores clave de éxito u objetivos operativos para alcanzar los objetivos estratégicos que son gestionables.
- Iniciativas Estratégicas (Proyectos, Planes de Acción, Programas): En esta etapa se definen los Proyectos, Planes de Acción y Programas necesarios para alcanzar los Objetivos Estratégicos gestionables por la organización.
- Seguimiento del logro de los objetivos: Esta es la etapa de seguimiento del cumplimiento de los objetivos, mediante la comparación de los indicadores con las metas establecidas. Es la etapa de control y ajustes, que permitirán un mejoramiento continuo del CMI.

4.8.3 MAPA ESTRATÉGICO

El concepto de mapa estratégico se presentó por primera vez en 2000 en el libro de Kaplan y Norton titulado “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, volviéndose tan importante como el propio CMI en la descripción de la estrategia. Tanto así que el siguiente libro publicado en 2004 por los autores fue dedicado completamente a este tema con el título de “Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes” publicado por *Harvard Business School Press* y traducido al español como “Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”

De forma general, los mapas estratégicos proporcionan una representación visual clara de las relaciones causa-efecto entre los distintos componentes de la estrategia. Así,



el papel de los mapas estratégicos tiene que ver con la provisión de una representación visual sólida, coherente, completa, integrada e sistemática de los objetivos críticos de la empresa y las principales relaciones que se establecen entre ellos.

Kaplan y Norton (2000) consideran que “la estrategia descrita en una forma más disciplinada puede aumentar la probabilidad de éxito en su implementación” y señalan que antes de elaborar un mapa estratégico es necesaria una reflexión estratégica que permita determinar cuál es la estrategia financiera principal de la empresa y elegir la proposición de valor diferencial. En este sentido, los mapas estratégicos reflejan las relaciones causa-efecto a través de las cuales las mejoras específicas que se introducen en cada área producen los resultados deseados, suministrando un modelo mental común que permite que los gestores se centren en lo que realmente es fundamental.

En consecuencia, puede decirse que los mapas estratégicos se transformaron en la base fundamental de un proyecto de CMI, proporcionando una arquitectura lógica y amplia para la descripción y comunicación de la estrategia que va más allá de las cuestiones relacionadas exclusivamente con la medición y gestión de la misma.

El mapa estratégico se presenta como una herramienta útil al proporcionar a los empleados una línea de visión clara de cómo sus funciones están vinculadas a los objetivos generales de la organización; establecer prioridades identificando, optimizando y alineando las diversas iniciativas; conectar la estrategia con la asignación de recursos, dirigiéndolos a apoyar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y la satisfacción de las necesidades de los clientes; fomentar el aprendizaje y la mejora continua de los empleados y de la organización en su conjunto. Teniendo en cuenta lo anterior, el CMI permitirá a la organización centrarse en sus cuestiones principales, estableciendo relaciones de causa y efecto capaces de alcanzar sus propias metas.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico se basa en cinco principios:

- a) Estrategia que equilibre fuerzas contradictorias: es el caso de objetivos de corto y largo plazo que pueden conflictuar entre sí. Para alcanzar un objetivo a corto plazo la organización puede abdicar de un objetivo a largo plazo. Así, es necesario encontrar un equilibrio y articular estos dos tipos de objetivos.
- b) Estrategia basada en la diferenciación de la propuesta de valor para los clientes: a través de una articulación entre los clientes y la propuesta de valor para atraer y retener dichos clientes.
- c) Crear valor a través de los procesos internos: los procesos internos, así como el aprendizaje y crecimiento, son las perspectivas inductoras de la estrategia que ayudan a atingir los objetivos de las perspectivas de clientes y financiera, siendo fundamentales para la creación de valor sostenido. Las organizaciones deben centrarse en los procesos críticos que permitan la creación de valor para el cliente.



- d) La estrategia consiste en temas simultáneos y complementarios que ayudarán en el crecimiento sostenido del valor para los *stakeholders*⁷.
- e) El alineamiento de la estrategia determina el valor de los activos intangibles: este principio está relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en concreto con los activos intangibles de la organización que pueden ser divididos en tres grupos: capital humano, donde se encuentran las competencias de los colaboradores; capital de información como, por ejemplo, los sistemas de información y la cultura y valores de la organización.

En definitiva, los mapas estratégicos representan una importante aportación del BSC a los sistemas de gestión estratégica, representando un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, ayudando a englobar y priorizar objetivos y a valorar su importancia, así como describiendo la trayectoria de la estrategia de una manera uniforme y coherente (Kaplan y Norton, 2004). Para dichos autores, el mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

4.8.4 INDICADORES DE GESTIÓN

La implantación de un sistema de indicadores tiene la finalidad de que el proceso de control de gestión pueda comunicar y clarificar los objetivos estratégicos, motivando y centrando los recursos de la organización, verificando el nivel de cumplimiento de dichos objetivos con los planteados en una primera instancia.

El diseño de estos indicadores implica seguir una metodología apropiada para la definición e implantación del sistema en conjunto, los indicadores de gestión según Maldonado (2014), se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Los indicadores de gestión se pueden definir como un sistema de alerta, que es capaz de notificar causales específicas acerca del comportamiento de las actividades consideradas principales en la organización, sobre las que se requiere tener un

⁷ Según el diccionario de economía de Expansión.com: Individuo o colectivo que se relaciona con una organización, que se ve afectado por las acciones y decisiones de esta y tiene expectativas sobre cuál debería ser su comportamiento. <https://www.expansion.com/diccionario-economico/parte-interesada.html>



determinado nivel de control, respecto a la incidencia que estos tienen en el normal desempeño de las actividades de la empresa.

Según Maldonado (2014), los indicadores deben reunir algunas condiciones básicas. Estos deben ser relevantes para la gestión, es decir, que aporten información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. También el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia) y la información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones. A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonable de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad) y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, son detalladas por Maldonado (2014) de la siguiente forma:

a) Contar con objetivos y estrategias (planificación)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable, estos patrones son:

- Atributo: es el que identifica la meta
- Escala: corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta
- Status: es el valor actual de la escala, el punto de partida
- Umbral: es el valor de la escala que se desea alcanzar
- Horizonte: hace referencia al periodo en el cual se espera alcanzar el umbral
- Fecha de iniciación: cuando se inicia el horizonte
- Fecha de terminación: finalización de lapso programado para el logro de la meta
- Responsable: persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta



b) Identificar factores críticos de éxito

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

c) Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

d) Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión

- Estado: valor inicial o actual del indicador
- Umbral: es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener
- Rango de gestión: es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar

e) Diseñar la medición

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

f) Determinar y asignar recursos

La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol. Por otra parte, los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

g) Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión

- Pertinencia del indicador
- Valores y rangos establecidos
- Fuentes de información seleccionadas
- Procesos de toma y presentación de la información
- Frecuencia en la toma de la información
- Destinatario de la información

h) Estandarizar y formalizar

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es



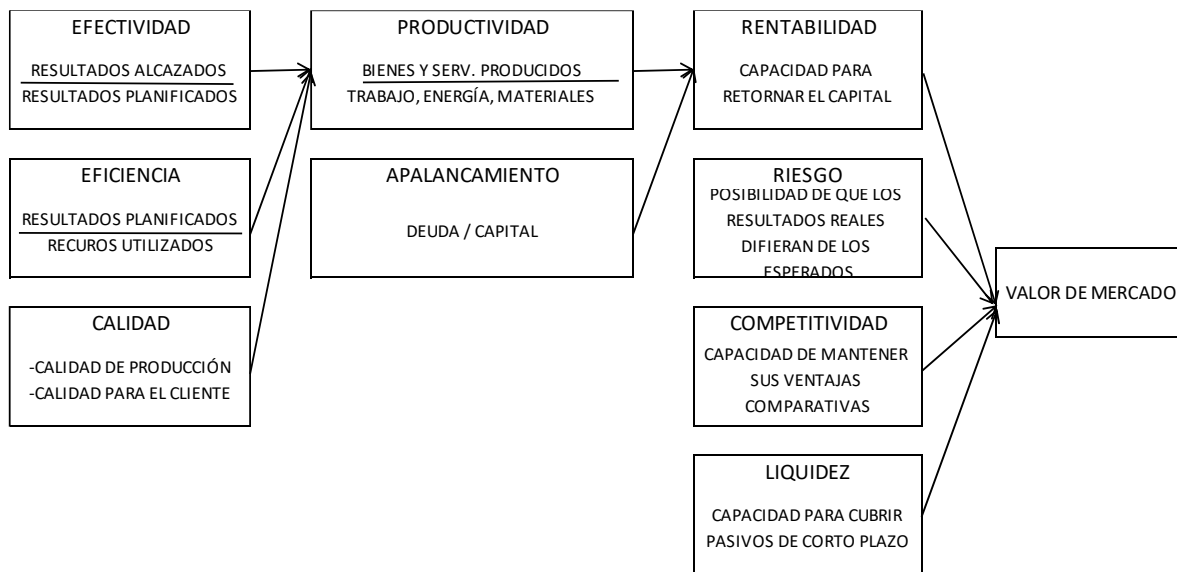
durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

i) Mantener y mejorar continuamente

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas. Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y su entorno. Mejorar continuamente significa mantener el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Maldonado (2014) finalmente agrupa y clasifica los indicadores en las siguientes categorías:

FIGURA 10: CATEGORÍAS INDICADORES DE GESTIÓN



Fuente: Maldonado (2014)

4.8.5 ALERTA TEMPRANA

El sistema de alerta temprana se desarrolla generalmente en base a los colores del semáforo determinados de acuerdo a los parámetros de comparación con las metas de cada indicador, explica Vega (2015), siendo motivo de comunicación a los diferentes niveles organizativos de la entidad, lo cual debe facilitar la toma de decisiones oportunas. Partiendo de que el CMI debe estar apoyado en un soporte informático, se requiere establecer sobre el mismo los rangos de comportamiento que caracterizan a cada indicador estratégico, definiendo para ellos las categorías de “logrado/bien”, “insuficiente/regular” y “deficiente/mal”, siendo representadas por los colores verde, amarillo y rojo



respectivamente, buscando un símil con un semáforo. Este sistema de alerta temprana facilita una rápida identificación visual de la situación actual de cada indicador estratégico, agilizando el proceso de transformación sistemática desde la información hacia la acción.

Con el apoyo del sistema de alerta temprana se pretende analizar el comportamiento estratégico de la organización, dándole prioridad a aquellos indicadores más preocupantes (colores rojos y amarillos), a través de un enfoque de relaciones causa-efecto, lo que permite enfatizar en las causas de cada desviación, sin descuidar el seguimiento de aquellos indicadores que marchan bien (color verde). El manejo adecuado de estas variaciones permitirá además la reformulación, de ser necesaria, de los objetivos y del mapa estratégico para adecuarse a los cambios y desafíos que presenten los nuevos escenarios. Siempre con el foco en dar cumplimiento a la misión y visión de Gráficas City.

4.8.6 ELABORACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez definido los indicadores asociados a los diferentes objetivos estratégicos, se definen metas, planes de acción y responsables, a fin de encaminar la implementación de la estrategia. Como actividad final, se priorizan esos proyectos y planes de acción en el tiempo, de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes para la operación de los mismos. Esa prioridad facilita el acompañamiento y el control de los proyectos.

En esta etapa también es definido todo el proceso de monitoreo y control de la estrategia de la organización, incluyendo la definición de la frecuencia de la realización de reunión de jefes, los procedimientos para la comunicación de corrección de direcciones y redefiniciones estratégicas, los mecanismos para autorizar la recolección de datos y la visualización de los indicadores a lo largo del tiempo y el desdoblamiento de CMI en niveles tácticos y operacionales.

La velocidad con que las nuevas estrategias producen resultados indica que el éxito de las empresas no surgen necesariamente del lanzamiento de nuevos productos o servicios extraordinarios, de grandes inversiones de capital o hasta de la construcción de nuevos activos intangibles o intelectuales.

El CMI muestra un referencial para describir y comunicar la estrategia de forma coherente y con imaginación. No es posible implementar la estrategia sin describir.

El uso en el tablero de indicadores cuantitativos, pero no financieros, posibilita la descripción y mensuración del proceso de creación de valor, y no de la simple inferencia.

Para Kaplan y Norton (2000) “Las organizaciones enfocadas en la estrategia rompen esa barrera. Los ejecutivos substituyen las estructuras de los informes formales por temas y prioridades estratégicas que posibilitan la difusión de un mensaje consistente y a la adopción de un conjunto de prioridades coherentes en todas las diferentes unidades organizacionales dispersas.”



Las organizaciones enfocadas en la estratégica exigen que todos los empleados la comprendan y realicen sus tareas cotidianas de modo que contribuyan para su éxito. Pues se trata de comunicación vertical. Los ejecutivos deben usar el CMI como herramienta en los procesos de comunicar la estrategia y educar la organización.

Un programa de Cuadro de Mando Integral exitoso comienza con el reconocimiento de que no se trata de un proyecto de medición, pero sí de un programa de cambios.

Inicialmente la referencia es la movilización y la creación de impulso para el lanzamiento del proceso. Después de la movilización de la organización, la referencia convierte la gobernabilidad, con énfasis en abordajes corrientes y basadas en el trabajo en equipo, como modo de realizar con la naturaleza no estructurada, la transición para un nuevo modelo de desempeño. Finalmente desarrollar un nuevo modelo gerencial, un sistema gerencial estratégico que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras en un nuevo sistema de gestión.

4.8.7 BENEFICIOS Y RIESGOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

De acuerdo con lo estudiado en este capítulo, es posible observar que una vez implementado el modelo, existen numerosas ventajas para la empresa, las cuales a su vez comprenden riesgos.

Dávila (1999) concluye que la fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en todos los ámbitos de la empresa, no sólo de la dirección, sino también los procesos internos para alcanzar las metas propuestas. El CMI clarifica la manera en que las acciones del día a día en la empresa afectan no sólo en el corto plazo, sino también al largo plazo.

Una vez el método es puesto en marcha, este puede ser utilizado para comunicar los planes de la organización, de manera que los esfuerzos se unan en una sola dirección y se eviten dispersiones por parte de los colaboradores. De esta manera, el CMI actúa como un sistema de control por excepción, el que también puede ser utilizado como una herramienta para aprender sobre el negocio.

En efecto, el hecho de comparar lo planificado contra los resultados reales, proporciona a la dirección la posibilidad de reevaluar y ajustar tanto los planes de acción que se habían formulado como también la estrategia para el logro de objetivos planteados.

Otro beneficio es la inevitable innovación al interior de la organización, provocada por la constante preocupación por mantener las buenas relaciones con los *stakeholders*, que recíprocamente, lleva a una mejora en la gestión administrativa y operacional, aumentando constantemente el crecimiento, aprendizaje y desarrollo del personal de la organización.



No obstante lo anterior, un modelo poco elaborado, sin la colaboración de la plana directiva, será inconsistente, y el esfuerzo en la implementación del sistema podría ser en vano. Si los indicadores no son elaborados a la medida de las necesidades de la empresa, el CMI pierde buena parte de sus virtudes, pues no se logran orientar con este los esfuerzos para calibrar la estrategia. De hecho, mientras la estrategia de la empresa se encuentre aún en evolución, sería hasta contraproducente que el CMI sea utilizado como sistema de control clásico, en lugar de ser usado como herramienta de aprendizaje. Existe la posibilidad de que por creer que el CMI es la herramienta de control por excelencia, se centre la atención en el modelo y pasen por alto detalles respecto al entorno en el cual se encuentra la empresa y en consecuencia el modelo quede desfasado y obsoleto concluye Dávila (1999).

4.8.8 CONSIDERACIONES FINALES

Si bien el Cuadro de mando integral concebido por Kaplan y Norton ha tenido gran difusión y éxito, y hoy en día se utiliza en innumerables empresas en el mundo, se reconoce que, dado su carácter holístico, que demanda la coordinación de todos los recursos de una organización para su funcionamiento sostenido, hay varias consideraciones que se deben tener en cuenta al aplicarlo, según se observa en sus diversas aplicaciones en empresas de rubros y tamaños variados.

En primera instancia, las publicaciones sobre implementaciones del Cuadro de mando integral ilustran que, en la mayoría de los casos, los costos y beneficios de su implementación no son calculados y contrastados, a fin de determinar si el efecto neto de aplicar la herramienta será positivo o negativo en la organización. Desafortunadamente, si bien es posible estimar los costos de implementación en alguna medida, considerando tanto el tiempo requerido, como las actividades de difusión y la adecuación de los sistemas de información, los beneficios que entregará el instrumento son difíciles de estimar a priori, pues su éxito estará determinado por una serie de variables relacionadas con la cultura organizacional y el ambiente externo de la empresa, entre otros aspectos.

Esto queda en evidencia ante la escasez de análisis de costo-beneficio presentes en la literatura de implementaciones de cuadros de mando integral (Lueg y Vu, 2015). En este caso, una comprensión adecuada de la problemática que motiva el interés por aplicar el cuadro de mando, basado en un entendimiento profundo de la organización, permitirá formarse una idea aproximada de los beneficios de su aplicación. En cualquier caso, para una aplicación efectiva, es esencial contar con un liderazgo proactivo y crítico. En este sentido, se debe tener en consideración que una formulación (o planeamiento) exitosa no garantiza una implementación exitosa. Se necesitan excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico. Se dice que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse porque en esta etapa hay que tomar decisiones cruciales. El temor de tomar decisiones, la oposición y barreras al cambio, el asumir riesgos, la asignación de recursos financieros, humanos, y materiales son, entre otros aspectos, decisivos para el éxito en la implementación.



5 METODOLOGÍA

En la elaboración de la metodología de trabajo fueron considerados diversos autores que dieron forma y soporte a cada una de las actividades desarrolladas. Mientras que las directrices principales vienen dadas por los propios creadores del CMI, Kaplan y Norton, las fases definidas a continuación son una adaptación, de elaboración propia, de las etapas para el diseño de un modelo de CMI por Cárdenas, T. (véase 4.8.2, Marco Teórico). Adaptación que finalmente distingue cuatro macro etapas, resultantes de la agrupación estratégica de una serie de actividades estructuradas de la siguiente forma:

FASE 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En primera instancia se necesita realizar un taller práctico con la gerencia para analizar y proponer las declaraciones estratégicas de Visión, Misión y Valores.

Luego se realiza un análisis de factores externos a través de las herramientas PESTEL y 5 Fuerzas de Porter, y posteriormente un análisis estratégico de factores internos utilizando la herramienta Cadena de Valor y un Análisis Financiero a través de la revisión de los Estados Financieros. Se termina esta etapa con un segundo taller práctico con gerencia donde se desarrolla de manera conjunta la Matriz FODA cuantitativa.

FASE 2: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Con los resultados la Fase 1 surge la formulación de estrategias, donde se formaliza además la Propuesta de Valor y sus Ejes estratégicos para finalizar analizando el negocio en su conjunto con la herramienta Modelo CANVAS

FASE 3: DESARROLLO ESTRATÉGICO

Incorporando los Objetivos Estratégicos definidos en la etapa anterior a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se procede a desarrollar un Mapa Estratégico con enlaces causa-efecto que se utilizará como guía para la confección y diseño del CMI. Identificando los indicadores clave, metas a conseguir y asignación de los responsables correspondientes según el área de acción.

FASE 4: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Finalmente con el CMI confeccionado se realiza reunión de entrega a gerencia para explicar en detalle cada componente del cuadro, confirmar aprobación final y estructurar las iniciativas necesarias para la consecución de los objetivos. Para terminar estableciendo las recomendaciones pertinentes para una correcta y exitosa implementación.



TABLA 5: ESTRUCTURA DISEÑO METODOLÓGICO

		Objetivos
Fase 1	Análisis Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> -Taller Práctico I: Visión, Misión y Valores -Análisis externo: PESTEL Y 5 Fuerzas de Porter -Análisis interno: Cadena de Valor y Análisis Financiero -Taller Práctico II: Matriz FODA Cuantitativa
Fase 2	Formulación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> -Formulación de Estrategias -Definición de Ejes Estratégicos -Formalización de Propuesta de Valor -Modelo de Negocios CANVAS
Fase 3	Desarrollo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> -Mapa Estratégico -Objetivos Estratégicos -Diccionario de Objetivos Estratégicos -Indicadores de Gestión
Fase 4	Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> -Iniciativas -Cuadro de Mando Integral -Recomendaciones



6 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se materializarán los conceptos y definiciones identificadas en el marco teórico, siguiendo el tránsito establecido en el plan metodológico con el propósito de establecer directrices estratégicas para Graficas City.

6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A través del análisis de su estructura, actividades clave y principales relaciones tanto en el interior de la empresa como con su entorno se desprenden las declaraciones estratégicas: Misión, Visión y Valores. Definiciones que se formularon en conjunto con la gerencia de la empresa.

6.1.1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Resulta esencial que los gerentes y ejecutivos tengan claridad respecto de la visión que pretende alcanzar la empresa en el largo plazo. Para esto es fundamental entonces que el alto mando realice y promueva las declaraciones fundamentales, en este sentido el primer paso es confeccionar y definir la Visión de manera consensuada por una mesa de trabajo.

Sin embargo, no basta con tener una Visión para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y metas, sino que se requiere que éstos estén muy bien articulados para poder canalizar por toda la organización los esfuerzos de cada colaborador hacia fines comunes y asegurar que la empresa asigne sus recursos en forma eficaz y eficiente.

Por otro lado, la Misión de una empresa representa la base de sus prioridades, estrategias, planes de acción y asignación de recursos. Es el punto de partida para el diseño de estructuras gerenciales y viene a definir la declaración del propósito de la organización.

Asimismo, las empresas requieren contar con valores corporativos, los cuales se pueden definir como aquellos ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y el comportamiento de los colaboradores. En una organización, dichos valores vienen a ser los ejes y/o directrices de conducta de la empresa, los cuales deben estar estrechamente relacionados con sus objetivos y metas.

Gráficas City actualmente no cuenta con estas declaraciones por lo que se realiza un taller práctico con la gerencia donde se introdujeron estos conceptos y se formularon preguntas esenciales para la alineación y formulación de la Visión, Misión y Valores. El detalle de este Taller se puede revisar en el Anexo A y sus resultados son presentados a continuación:



MISIÓN

“Brindar soluciones integrales de soporte publicitario con altos estándares de calidad cumpliendo con puntualidad y seriedad nuestros más diversos compromisos”

VISIÓN

“Inspirar confianza por la excelencia en nuestra atención y servicios. Entregando siempre respuestas creativas y ágiles con productos de calidad que nos posicionen como referentes en la industria publicitaria”

VALORES

Compañerismo: Para conseguir un objetivo común se hace indispensable el trabajo en equipo. Contar con el apoyo de los compañeros para en conjunto, realizar las tareas asignadas y alcanzar los plazos requeridos se conforma como un elemento fundamental en la empresa.

Respeto: La política de puertas abiertas y horizontalidad en el trato a través de todas las líneas de mando se hace posible sólo con un infranqueable respeto. Ningún participante de la empresa está por encima de otro y no representan relevancia sus características personales; ya sean físicas, ideológicas, étnicas o de cualquier tipo. Todos son importantes y todos merecen respeto.

Compromiso y lealtad: En un sistema de trabajo donde cada eslabón de la cadena de producción es fundamental, necesariamente debe existir un compromiso con aquello que se está desarrollando. Ser leal con los compañeros y diligentes con las actividades designadas tienen como consecuencia contribuir al exitoso cumplimiento de los objetivos comunes.

6.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

– ANÁLISIS PESTEL

Para entender el mercado y obtener una perspectiva global del escenario actual es necesario analizar los principales temas del macro entorno en el que participa la empresa. Se mencionarán acá los principales factores de cada materia investigada con el fin de visualizar la posición y el potencial del negocio.

FACTORES POLÍTICOS

“Chile se encuentra en un proceso histórico, enfrentando preguntas centrales sobre gobernanza, su contrato social y modelo económico. A pesar del inmenso progreso económico y la reducción de la pobreza en las últimas décadas, el marco político existente ha sido insuficiente para seguir fomentando el crecimiento de la productividad y la



diversificación económica, mejorar los resultados del mercado laboral y abordar en mayor profundidad su desigualdad.

Las protestas de 2019 y 2020 expusieron la vulnerabilidad del sistema socioeconómico, con manifestantes que demandaban un cambio en la dirección política y social del país. El estancamiento del crecimiento y de la productividad en la última década ha dado pie a preguntas sobre la sostenibilidad de la trayectoria de crecimiento del país y sobre el tipo de reformas que se necesitan”. Cita el Banco Mundial en su reseña de Chile Panorama general⁸.

La evolución y el desarrollo de las políticas públicas es fundamental para dar un soporte a las empresas, se destacan las principales medidas que han impactado en el quehacer de Gráficas City en los últimos años:

Ley 20.416:

“La presente ley tiene por objeto facilitar el desenvolvimiento de las empresas de menor tamaño, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo”⁹

Esta ley conocida como “Estatuto Pyme” marca un precedente al introducir una práctica regulatoria en la forma en que se diseñan las reglamentaciones para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), ya que a partir de esta ley el regulador toma en cuenta el impacto de su propuesta inculcando un concepto costo-efectividad en la regulación que permitan adecuar la carga regulatoria de las empresas a la realidad y características de las mismas. De modo tal que no signifique un obstáculo para su desenvolvimiento, mas bien por el contrario, mejore el entorno de negocios de las empresas y contribuya a lograr una mayor competitividad.

Ley plazo máximo 30 días:

Publicada en el Diario Oficial el 16 de Enero del 2019, fue cumpliendo sus plazos establecidos de forma escalonada. En Abril del 2020 ya pasó a aplicar tanto para el sector privado como el sector publico el pago a 30 días con algunas excepciones como el sector salud, Cenabast¹⁰ y Municipalidades. Y finalmente, para Junio de 2021 se dio inicio al pago a 30 días para Servicios de Salud, Cenabast y Municipalidades para facturas emitidas por

⁸ Cita extraída de la página del Banco Mundial (www.bancomundial.org/es/country/chile/overview) consultada con fecha 9/9/21

⁹ Art. 1ero. Ley Nro. 20.416

¹⁰ Cenabast (Central Nacional de Abastecimiento del Sistema Nacional de Salud).



EMT¹¹. Hecho que impacta directamente en la liquidez de la empresa por sus licitaciones en Mercado Público.

Medidas de alivio a las PYMES por COVID-19:

Durante el 2020 se estructuraron una serie de medidas paliativas que fueron enfocadas a inyectar liquidez a las EMT, entre ellas

- Bono alivio 1 millón de pesos
- Bono adicional variable (promedio 3 meses de IVA)
- Facilidad en el pago de cotizaciones
- Ley de protección al empleo
- Ley Nro. 21.353 (Devolución de remanente de crédito fiscal del IVA, flexibilidad en pagos a tesorería y municipios, reducción tasa interés penalidades y extensión vigencia patentes provisorias)
- Crédito FOGAPE-COVID, préstamo con garantía estatal
- Créditos CORFO

FACTORES ECONÓMICOS

“Durante el año 2020, la actividad económica se redujo 5,8%, resultado explicado por la emergencia sanitaria asociada al Covid-19, que afectó la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos. Las actividades mayormente afectadas fueron servicios y construcción, destacando en los primeros las contribuciones a la baja de los servicios personales, transporte y restaurantes y hoteles.

Desde la perspectiva del gasto, los efectos se reflejaron, principalmente, en un menor consumo de los hogares e inversión. Respecto del comercio exterior de bienes y servicios, las importaciones se redujeron en mayor magnitud que las exportaciones. Estas últimas estuvieron incididas por la caída de los servicios, efecto compensado por mayores exportaciones mineras e industriales. Por su parte, las importaciones retrocedieron reflejo de menores internaciones de maquinaria de uso industrial, vehículos y por menores servicios de turismo y transporte”. Menciona el Banco Central a modo de resumen de las Cuentas Anuales Nacionales (CNA) 2020.

Sin embargo, la baja más significativa observada que ocurrió en el segundo trimestre del 2020 (-12,7%) fue compensada con un aumento comparativo del 18,1% respecto del

¹¹ EMT (Empresas de menor tamaño): microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas según clasificación del SII.



mismo periodo del 2021. Esto se explica por varias razones como las medidas económicas de apoyo a los hogares y empresas, los retiros parciales de los fondos previsionales y una mayor adaptación de la economía a las restricciones sanitarias. Esto viene a confirmar las expectativas de restablecimiento y se espera que para el 2022 la economía chilena continúe su recuperación.

Otro factor político-económico a destacar, es el Tratado de Libre Comercio con China. Que se inició en junio del 2002 cuando China propuso a Chile comenzar negociaciones de un acuerdo comercial el cual fue suscrito en 2005 y puesto en vigencia desde el octubre del 2006. Acuerdo que ha ido quemando etapas con negociaciones progresivas que alcanzaron su cuarta profundización en 2015 donde se estipula que el 97,2% de las mercancías chilenas (7.336 categorías de productos) pueden ingresar al mercado chino libres de arancel. En tanto, los productos originarios de China ingresan libres de derechos aduaneros, a excepción del 2% de los productos contenidos en la Lista de Exclusión del TLC. Todo esto según la información entregada en la página oficial de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile (www.subrei.gob.cl).

Este tratado claramente ha sido un elemento clave en la importación de productos e insumos por parte de la empresa, quienes se benefician con la obtención de menores costos por productos que vienen a sustituir los mismos fabricados en taller.

Según el último informe emitido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en diciembre 2021 “La economía chilena está creciendo con fuerza, impulsada por un rápido avance en la administración de vacunas, un amplio paquete de estímulos fiscales y el impacto de corto plazo de los retiros extraordinarios de los fondos de pensiones en el consumo. Se prevé que el crecimiento del PIB llegue al 12,0% en 2021 y se desacelere hacia el 3,5% en 2022 y a un 2,0% en 2023, a medida que se endurezcan las políticas monetaria y fiscal. La inflación ha subido en el contexto de una demanda interna pujante y restricciones por el lado de la oferta, pero se prevé que vuelva gradualmente al objetivo del 3% a inicios de 2023”.

Por otra parte señala que “La actividad económica registró un importante crecimiento en el tercer trimestre de 2021, con un gran dinamismo, en particular, del comercio minorista y de los servicios. En un contexto de fuerte demanda y reapertura de la economía, la confianza empresarial a corto plazo ha aumentado significativamente, apoyando la inversión, especialmente en maquinaria. El fuerte aumento de la demanda interna provocó una aceleración de la inflación de los precios al consumo total y subyacente muy por encima del objetivo del Banco Central del 3%. La depreciación del peso y el aumento de los precios de la energía han intensificado las presiones inflacionistas, y las expectativas de inflación han empezado a subir”.

El organismo consideró que, a falta de reformas para aumentar la productividad, el crecimiento se ralentizará en 2022 y 2023, conforme se reduzca el apoyo fiscal, así como



se acabe el ahorro y la liquidez acumulados por los retiros de fondos de pensiones, se endurezcan las condiciones financieras y la elevada incertidumbre deprima la inversión. Como factores de incertidumbre, la OCDE mencionó el resultado del proceso constituyente que se lleva a cabo en el país y que se espera que concluya en 2022 con una propuesta de nueva Carta Magna, que será sometida a plebiscito. A ello se sumaron las elecciones presidenciales y que el riesgo de que un ajuste más pronunciado de lo previsto en el sector de la construcción en China pueda reducir los precios del cobre y las exportaciones. Además, la OCDE apuntó que si el Congreso aprueba un cuarto retiro extraordinario de los fondos de pensiones, si bien se reimpulsaría la demanda doméstica, se acentuaría el sobrecalentamiento de la economía, que es uno de los riesgos que aconseja evitar en el corto plazo.

En cuanto a las previsiones para 2022 y 2023, el Informe de Política Monetaria IPoM del Banco Central publicado el 15 de diciembre de 2021 señala que las tasas de expansión anual de la economía tendrán una importante reducción, contribuyendo a resolver los desequilibrios que se han acumulado en los últimos trimestres. Así, para 2022 y 2023, se proyecta que la economía crecerá entre 1,5 y 2,5%, y entre 0,0 y 1,0%, respectivamente. Al respecto, advierte que, aunque en esta trayectoria es posible que se registren tasas de expansión negativas en algunos trimestres, el nivel de actividad que alcanzará la economía al final del período de proyección será similar al que se preveía en los Informes de junio y septiembre de este año.

TABLA 6: RESUMEN PROYECCIONES

Proyecciones	2021	2022	2023
PIB (%)	11,5-12,0	1,5-2,5	0,0-1,0
Cuenta Corriente (% del PIB)	-4,5	-3,0	-2,9
Inflación total (prom. Anual, %)	4,5	5,9	3,2
Crecimiento mundial (%)	5,8	4,2	3,4
Precio del Cobre (centavos de dólar/libra)	425	405	360

Fuente: Banco Central de Chile. IPoM diciembre 2021

FACTORES SOCIOCULTURALES

La limitación de aforos en el interior de las instalaciones y la revalorización de estar en espacios al aire libre después de los meses de confinamiento hace que el escenario de la relación social se traslade a los lugares exteriores.

Muchos consumidores han apostado por las terrazas como uno de los principales lugares de encuentro de familias y amigos. Esto ha obligado a los restaurantes a potenciar sus terrazas con toldos y el mobiliario correspondiente para habilitar sus exteriores incrementando el consumo de estos productos que la empresa fabrica.



Otra consecuencia de las restricciones por Covid y el aforo reducido en las dependencias de diversos comercios, bancos, notarías, etc. Obligan a la gente a hacer filas o esperar al intemperie. Situación que también ubica a los toldos, y productos de sombra en general, como solución para subsanar esta situación.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Transformación digital

De acuerdo con el último reporte realizado por el Foro Económico Mundial “The Network Readiness Index 2020: Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy”, en relación a la transformación digital, Chile se encuentra en el puesto 50° en cuanto al aprovechamiento de las nuevas tecnologías, de un total de 134 naciones. Ranking liderado por Suecia y Dinamarca. Evaluando cuatro áreas: Tecnología, personas, gobernanza e impactos.

Para los autores de este estudio la transformación digital representa una nueva fase para la humanidad, etapa que se ha visto acelerada por la pandemia y que se convertirá en nuestra nueva normalidad.

Por su parte, Chile tiene un plan sustentado en la Ley de Transformación Digital del Estado (Ley Nro. 21.180) publicada en noviembre del 2019 que apunta a construir un Estado moderno e innovador que impulse el talento humano para entregar mejores servicios, además de un foco sustentable y eficiente que ahorre costos innecesarios y progresivamente prescinda del uso del papel.

Estas medidas abarcan desde potenciar el uso de la Clave Única hasta la modernización e integración de las plataformas digitales del SII con las empresas.

En este tránsito es donde se une la capacidad tecnológica de la empresa, materializada por el uso de sus sistemas de información y su integración con las plataformas del Estado.

Enterprise Resource Planning (ERP)

Los ERP, siglas que en español significan sistemas de planificación de recursos empresariales, son sistemas utilizados para gestionar de forma centralizada e integrada las funciones del negocio. Nacieron inicialmente para cubrir los procesos financieros contables, pero rápidamente evolucionaron incorporando funcionalidades como compras, gestión de inventarios y bodegas, ventas y distribución, y producción, entre otras.

Entendiendo que la transformación digital es un proceso de redefinición del negocio, en el que se aprovechan las nuevas tecnologías para hacer las cosas de una nueva forma, los ERP se han posicionado como el primer paso de este viaje transformacional, debido a que son sistemas compuestos por las mejores prácticas de cada industria, capturando las



eficiencias y el valor que genera la integridad de la información. Según señala Carlos Garrafa, Senior Manager de PwC Chile para la Revista Gerencia, noviembre 2020¹².

FACTORES ECOLÓGICOS Y AMBIENTALES

En cuanto a los cambios climáticos, las instalaciones de Gráficas City son techadas y se encuentran en una calle medianamente grande en el centro de Santiago por lo que el acceso a sus dependencias y el desarrollo de sus actividades no se ve mermado ante las variaciones climáticas propias de la región.

Desde el punto de vista ecológico o ambiental, no existe ninguna regulación específica que limite las actividades del taller, considerar además que se ubican en un sector industrial-comercial y que las máquinas no emiten ruidos fuera de norma ni desechos tóxicos. Lo que permite tener en carpeta la posibilidad latente de aumentar la producción sin incurrir en costos adicionales, por ejemplo costos de realizar proyectos de mitigación de ruido o de gestión de residuos tóxicos.

FACTORES LEGALES

Los factores legales son las normativas y leyes que las compañías deben cumplir, como las del consumidor, las laborales, sanitarias y regulaciones sobre seguridad.

En Chile rige el Código del Trabajo, y sus normativas son supervigiladas por la Dirección del Trabajo, servicio público descentralizado dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

En cuanto a los protocolos de prevención, elaborados especialmente para enfrentar los contagios Covid-19, las medidas obligatorias están determinadas por la Resolución Nro. 591 del Ministerio de Salud con fecha 23 de junio de 2020 y sus modificaciones.

Respecto de las medidas de seguridad, Gráficas City está asociado con la ACHS (Asociación Chilena de Seguridad) donde suscribe un seguro complementario que protege a todos sus dependientes ante accidentes laborales y relacionados.

– ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER

Dos aspectos fundamentales en el Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter son determinar cuáles son los principales factores que afectan el éxito (la rentabilidad o el rendimiento) a largo plazo de una empresa en algún sector industrial, y dilucidar que tan

¹² Link Revista Gerencia: <http://www.microbyte.cl/gere/pdf/202011gere.pdf>, revisado el 30/12/21



atractivo es este, es decir, como actúan las Cinco Fuerzas Competitivas para afectar positiva o negativamente las perspectivas de rentabilidad.

Cabe mencionar que cada una de estas fuerzas puede generar un impacto sobre los precios, los costos operacionales y/o los costos de inversión.

AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

En general se dice que esta amenaza es alta cuando hay bajas barreras de entrada o cuando hay una baja tasa de reacción de los competidores actuales. En el caso de las graficas publicitarias existe por una parte el factor máquinas y equipos con capacidad industrial que representa una barrera de entrada considerable, además de la necesidad de producción en volumen a fin de mantener costos competitivos.

Por otra parte, existe una diferenciación en la calidad del producto tanto por concepto de materiales como por terminaciones y montaje, lo que resulta en lealtad de marca. Por lo tanto, los posibles ingresantes necesitan incurrir en gastos promocionales para conseguir clientes conformándose como otra barrera de entrada.

En cuanto a la reacción de los competidores actuales, se puede observar que es una industria en crecimiento y que en general los participantes operan con altos porcentajes de su capacidad de producción por lo que no existe una gran reacción frente a la aparición de nuevos ingresantes.

Por lo tanto, ponderando las altas barreras de entrada por economías de escala y la baja reacción de los competidores actuales, podrían los nuevos ingresantes luego de sortear la barrera de requisitos de capital que requiere el sector representar entonces una fuerza Moderada.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Es difícil considerar productos sustitutos para el mercado de gráficas publicitarias, teniendo en cuenta que es el cliente quien genera el requerimiento en cuanto a que tipo de materia prima quiere para sus productos y/o la calidad y técnica de impresión que necesita.

Por lo que un posible sustituto serían productos similares de menor calidad, fabricados con algún tipo de material que permita sacar ventaja en costos pero la industria en general valora la diferenciación más cuando se trata de exponer su propia marca en artículos publicitarios. Por esto se considera esta amenaza con una intensidad Baja.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para realizar este análisis vamos a separar entre los productos importados desde China y los productos e insumos conseguidos en el medio local.



Recientemente (desde 2020) por efecto pandemia se redujeron vías comerciales marítimas, además del cierre o disminución de capacidad de múltiples puertos y problemas en general con toda la cadena de actividades que involucra el proceso de transporte de mercancías, en este caso desde China. Significó un aumento del orden de 250% en los costos de envío. Situación que se escapa también del rango de acción de las fábricas las cuales, en general, mantuvieron los costos de venta de sus productos pero el valor final total puesto en Chile se encareció sin tener mayores alternativas de transporte. En este caso, el poder de negociación de los transportistas marítimos fue ejercido con intensidad alta.

Cabe mencionar que las alternativas aéreas por ejemplo, que siempre han sido más costosas por el beneficio de velocidad de envío, también incrementaron en la misma proporción sus tarifas.

En cuanto a los proveedores nacionales de insumos y productos, comercializaron sus mercancías con cierta normalidad durante el 2020. Pero los efectos de pandemia se reflejaron este año (2021) con quiebres de stock por falta de reposición. Generando a su vez alzas marginales en sus tarifas, estas alzas no significaron grandes inconvenientes para la empresa como si lo hace la falta de variedad, que repercute directo en los clientes que ven disminuidas sus alternativas en cuanto a colores o materialidad de los productos que requieren.

Por lo tanto, en general al observar estas alzas de precios que si bien son por “fuerza mayor” igualmente son una realidad por lo que el poder de negociación de los proveedores es Alto.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Cuando en un sector el poder de negociación de los compradores es alto obligan por ejemplo a sus distribuidores a disminuir precios o al menos compensar con aumento de calidad, exigiendo mejores servicios y provocando que el mercado se enfrente con el fin de satisfacer todas estas exigencias.

En este caso si bien los volúmenes de compra en algunos casos son relevantes, también lo es la importancia que tienen los productos para quien los adquiere. Esto quiere decir que tanto para el distribuidor como para el comprador la transacción es valiosa. Por otra parte, existe baja amenaza de integración vertical hacia arriba por parte de los compradores principalmente por la adquisición de maquinas y experiencia del rubro.

Otro factor importante aquí es el alto grado de personalización, calidad de productos y sobre todo la variable de temporalidad que es determinante a la hora de elegir proveedor. Ya que al requerir, por lo general una alta cantidad de productos con fecha inamovible de entrega el cliente prioriza por sobre todas las cosas a los fabricantes que le entreguen seguridad en estos asuntos.



Finalmente, se puede concluir que si bien los clientes tienen una amplia variedad de empresas donde elegir, no se definirá su elección de acuerdo a los costos sino a factores como confianza, velocidad de producción, experiencia y calidad. Esto se traduce en una intensidad Moderada del poder de negociación de los clientes.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

No se observa disminución de precios de mercado, ni introducción significativa de nuevos productos que generen agitación agresiva en la rivalidad de los actuales competidores. Si bien el mercado en general tuvo una contracción histórica por pandemia, hoy se logra visualizar una recuperación que mantiene con expectativas positivas la proyección para los próximos años. Esta recuperación también genera una intensidad controlada en la rivalidad.

Otro factor preponderante en la decisión de compra, es el alto grado de diferenciación en los servicios lo que se traduce en lealtad de marca. Esta distinción se logra conseguir a través del total cumplimiento de los requerimientos y necesidades de los clientes. Quienes valoran las funciones complementarias al producto, como la asesoría previa a la compra, tiempos de entrega, montaje y/o entrega y comunicación y soporte postventa.

Los competidores importantes no son muchos pero en general poseen experiencia similar o superior en el rubro, esto sumado a lo anterior nos entrega una intensidad Moderada en cuanto a rivalidad entre los competidores.

6.1.3 ANÁLISIS INTERNO

CADENA DE VALOR

Aplicando la Cadena de Valor a la empresa Gráficas City Spa es posible identificar cada una de las actividades y funciones que en conjunto terminan generando valor para los clientes. Se comienza diferenciando estas actividades en dos grandes grupos que se detallan a continuación:

a) Actividades Primarias

Logística de entrada:

- Recepción y almacenaje de insumos y materiales, se reciben tanto las importaciones como los artículos que se adquieren de proveedores locales. Stockeando de insumos la sala de costura, las máquinas de impresión y el taller de soldadura.
- Recepción de cotizaciones a través de múltiples canales.



- Manejo y control del inventario, organización de bodega diferenciando productos según tipo.

Operaciones:

- Asignación de respectivo encargado responsable y tiempos de fabricación.
- Revisión y aprobación del área de diseño
- Fabricación de estructuras
- Sublimación de telas, terminaciones y costuras
- Impresión de papelería
- Fabricación de soportes publicitarios en variedad de materiales y tamaños según requerimientos
- Revisión de detalles
- Control de calidad.
- Mantenimiento de equipos y máquinas

Logística de salida:

- Almacenaje de productos terminados en zona de despacho (o para retiro en local, según corresponda).
- Planificación de ruta para vehículos de despacho.

Marketing y ventas:

- Página web (promocionada con SEO¹³)
- Mailing, campañas por correo electrónico a clientes en base de datos
- Venta telefónica, guía, asesoría y acompañamiento para los clientes en su decisión de compra.
- Recepción de órdenes de compra y generación de órdenes de trabajo.

Servicio postventa:

- Montaje e instalación de productos

¹³ SEO: por sus siglas en inglés “Search Engine Optimization” (Optimización para motores de búsqueda)



- Realización de ajustes o en definitiva cambios de producto
- Suministro de mantención y repuestos

b) Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa:

- Dirección general
- Sistema de planificación de recursos (ERP)
- Gestión financiera y contable
- Asesoría aspectos legales

Administración de recursos humanos:

- Reclutamiento y selección de personal
- Sistema de recompensas variables en orden de mantener al personal comprometido
- Cuidado de relaciones laborales internas, mantención de clima laboral.

Desarrollo tecnológico:

- Conocimiento y experticia en el manejo de maquinas y equipos

Adquisiciones:

- Búsqueda de insumos idóneos
- Selección de proveedores y compras

FIG 11: CADENA DE VALOR PARA GRÁFICAS CITY SPA

Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa:	Margen
	Dirección general, Contabilidad y Finanzas, Asesoría legal, uso de ERP	
	Administración de RRHH:	
	- Mantención de personal idóneo y comprometido (selección y recompensas)	
	- Clima laboral	
	Desarrollo tecnológico:	
Conocimiento y experticia en máquinas y equipos		
Adquisiciones:		
Búsqueda de insumos, selección de proveedores y compras		



Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio postventa
<ul style="list-style-type: none"> - Acopio de insumos y productos -Recepción cotizaciones - Gestión de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño (revisión) - Fabricación - Personalización - Mantención equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Despacho - Retiro en local 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web - Mailing - Venta telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> - Montaje - Ajuste de productos - Suministro repuestos y mantención
Actividades Primarias				

Finalmente analizando las actividades expuestas en la Cadena de Valor se logran identificar cuales son las funciones claves que agregan valor al portafolio de productos que comercializa Gráficas City, sumado a este análisis se estudian las ventajas competitivas que generan estas actividades. Sobresaliendo por una parte la especialización, por medio de la experiencia en el rubro, de los procesos productivos que permiten optimizar el uso de los insumos y se traducen no solo en una disminución de costos sino también en una reducción de los tiempos de operación. Esto permite cumplir, incluso con anticipación, con las fechas de entrega. Por otra parte, la selección de materias primas de calidad permiten conseguir satisfacción en los clientes quienes valoran la calidad de los productos. Todo esto lleva a una buena percepción del cliente por seriedad al cumplir con tiempos de entrega y calidad de materiales.

Otro punto a destacar es la importación y la relación con los proveedores en China. La continuidad y el aumento en la frecuencia de pedidos ha permitido reducir costos unitarios lo que se traduce en ampliación de márgenes de utilidad. Esto también posibilita una posición más flexible frente a las negociaciones con clientes exigentes o de alta importancia sabiendo que se manejan estos costos.

Por ende, se puede interpretar que se está frente a una Estrategia de Diferenciación, donde por definición se persigue "...conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente" (Quinteros y Sanchez, 2006). Donde el énfasis recae en cumplir a cabalidad con las fechas de entrega solicitadas por los clientes y proveerlos con soluciones que aseguren el cumplimiento de los requerimientos esperados.

ANÁLISIS FINANCIERO

Se realizó un diagnóstico económico financiero, tomando en cuenta un periodo histórico de tres años para entender la situación actual. A través de un análisis estructural de activos y pasivos de los Balances, y de las principales razones financieras emanadas de los Estados de Resultados.

Comenzando, se revisó el comportamiento de las ventas mes a mes durante el periodo analizado, donde se reflejan claramente dos sucesos de alto impacto en estos años. Antes mencionar que la gerencia indica que según su experiencia la industria presenta cierta



estacionalidad con un *peak*¹⁴ de ventas en el último trimestre de cada año, periodo en el que se comercializan sobretodo productos de sombra como toldos y carpas. Periodo que además concentra el grueso de las activaciones publicitarias que realizan las distintas empresas-clientes en terreno.

Si bien a primera vista las ventas anuales se mantuvieron prácticamente constantes, esto viene explicado por motivos muy distintos. Se observa, por ejemplo, que las ventas acumuladas a septiembre de 2019 presentaban un aumento del orden de 30,34% (señalados en la Tabla 7 con números en color azul) respecto del mismo periodo en el año anterior perfilando un término de año con altísimas expectativas sin embargo, viene el primer suceso observado, la serie de masivas manifestaciones concentradas particularmente en octubre de ese año mermaron todos los pronósticos y las ventas terminaron decreciendo para terminar cerrando el año con cifras bajo lo esperado. El segundo suceso remarcable ocurre comenzando el 2020, justo después de la particular baja temporada de verano 2019-2020, cuando se determina el confinamiento obligatorio por pandemia lo que provoca el cierre momentáneo de las actividades. Acto seguido se observa un repunte histórico en mayo 2020 gracias a la venta de la nueva línea de productos dedicada a los implementos sanitarios para empresas. Esto generó un punto enorme de inflexión en una curva donde las ventas acumuladas a abril del 2020 marcaban una disminución de más de 60% (indicado con color rojo en la Tabla 7) respecto al mismo periodo del año anterior logrando finalmente equiparar las ventas hacia final de año.

TABLA 7: VENTAS MENSUALES ACUMULADAS 2018-2019-2020

VENTAS MENSUALES ACUMULADAS						
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
2018	\$25.208.084	\$38.628.948	\$57.408.405	\$74.614.592	\$90.187.588	\$109.343.004
2019	\$32.459.710	\$87.832.155	\$113.641.055	\$131.294.173	\$145.774.413	\$157.045.857
2020	\$14.041.280	\$28.659.479	\$43.912.299	\$50.695.299	\$117.203.316	\$153.626.967
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2018	\$146.426.613	\$173.522.125	\$196.986.439	\$238.563.271	\$273.521.143	\$324.581.456
2019	\$219.001.088	\$238.875.526	\$256.748.740	\$276.336.549	\$290.831.902	\$322.725.906
2020	\$173.005.900	\$186.620.474	\$212.457.848	\$237.524.194	\$286.907.705	\$325.560.346

Fuente: Informe histórico Detalle Mensual de Ventas, Gráficas City Spa.

A continuación se realizó un análisis a los principales estados financieros de la empresa, elementos esenciales que permiten revisar las condiciones económicas en que se encuentra. El Balance y Estado de Resultados son informes de registro donde se reflejan los datos económicos y financieros en un período determinado, y en este caso para entregar

¹⁴ Según diccionario *Merriam-Webster*. Anglicismo que indica “el nivel más alto de algo”



una mejor lectura y generar una visión global se realizó un análisis de los principales ratios financieros presentados en la siguiente tabla resumen:

TABLA 8: CUADRO RESUMEN PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS

Cuadro Razones Financieras				
		2018	2019	2020
Liquidez	Razón circulante (Activo circ / Pasivo circ)	2,83	2,35	1,53
	Prueba ácida (Disponible + CxC) / Pasivo circ	2,47	2,07	1,35
Apalancamiento	Razón de endeudamiento (Total Pasivos / Total Activos)	0,17	0,29	0,83
	Razón Deuda-Capital propio Total Pasivos / Patrimonio	0,20	0,40	4,80
Rendimiento	Margen Bruto sobre ventas (Margen Bruto / Ventas)	40,05%	48,26%	40,82%
	Margen Operativo Utilidad op. / Ventas	4,32%	5,23%	-4,28%
	ROA Utilidad / Total Activos	26,19%	19,59%	-7,15%
	ROE Utilidad / Patrimonio	31,39%	27,42%	-41,45%

Fuente: Balances y Estados de Resultado 2018, 2019 y 2020 Gráficas City Spa.

En los ratios de liquidez se mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo. En este caso la razón circulante muestra valores superiores a 2 en los años 2018 y 2019 demostrando que disponen de solvencia económica, mientras que en el 2020 a pesar del cierre momentáneo y la pandemia igualmente arroja un valor por sobre 1,5. Es decir, que sigue teniendo disponible suficiente para afrontar sus deudas inmediatas. Todo esto confirmado aun más con la prueba ácida donde siguen mostrando valores por sobre 1 que es la cota que confirma su liquidez mas inmediata. Es mas, se podría decir que sin considerar el 2020 los valores demuestran una capacidad ociosa de activos y algún observador podría recomendar aumentar inversiones en orden de utilizar esa capacidad disponible. Sin embargo, esos márgenes responden a la filosofía y política económica mesurada que sostiene la dirección de la empresa.

En cuanto al apalancamiento se midió la razón de endeudamiento que indica el porcentaje en que están financiados los activos por capital de terceros, siendo muy bajos los años 2018 y 2019 y aumentan lógicamente en el 2020 por la aparición de préstamos por emergencia otorgados por el estado. Por otra parte, se dice que si la razón Deuda-Capital propio es menor a 0,4 se recomienda tomar deudas para apalancar. Mientras que valores por sobre 0,6 mostrarían perdida de autonomía, situación que se observa sólo en 2020.



Para cerrar este análisis se tomaron cuatro indicadores de rendimiento. Primero calculando el margen porcentual bruto por sobre las ventas, que indica el rendimiento o contribución directa que produce la comercialización de los productos. Índice que se muestra sólido a través del tiempo, promediando 43%, lo que demuestra una estabilidad en la estructura de costos y volúmenes de venta.

Luego aparece el margen operativo que muestra la rentabilidad que se obtienen de las ventas una vez descontados el total de gastos y costos operacionales, el cual venía exhibiendo valores cercanos al 5% pero que reportó una fuerte caída explicada por el resultado operacional negativo del último año por los sucesos ya mencionados.

En cuanto al retorno sobre los activos ROA, el cual mide la relación porcentual en la generación de beneficios propios del giro asociados a sus inversiones en activos de corto y largo plazo, y que demostrarían el grado de eficiencia en la elección de estas inversiones sin considerar el origen de estas (es decir si fueron con recursos propios o de terceros). En el análisis de estos periodos se observa un alto porcentaje en los valores “*pre-pandemia*” y un valor negativo en el último periodo debido al resultado de pérdidas del ejercicio. La disminución que se distingue del año 2018 a 2019 se explica por el aumento de los activos circulantes en el último trimestre del 2019 dónde la cuentas por cobrar sufrieron un aumento considerable.

Finalmente al analizar la rentabilidad sobre el patrimonio ROE, indicador que busca medir las ganancias que reciben los dueños del patrimonio respecto de su propia inversión. La leve disminución que ocurre desde el año 2018 al 2019 se explica por el valor parejo que tuvo la utilidad de ambos años por sobre un aumento en el capital propio. Nuevamente el valor negativo del 2020 se explica por la utilidad negativa (pérdida) del último ejercicio.

6.1.4 ANÁLISIS FODA

Para el desarrollo de esta matriz se generó un estudio al interior de la organización junto a aquellos miembros claves en el desarrollo del negocio, respecto de los elementos internos y externos que se destacan en su actividades diarias. En esta oportunidad se desarrolló un segundo taller con el dueño y el director general, por separado, donde se les explicó en qué consiste un análisis de planeación estratégica, la metodología a aplicar y, en este caso, cómo se irá confeccionando paso a paso la matriz.

En la primera etapa del Taller Práctico II: Matriz FODA Cuantitativa mediante una conversación semiestructurada y lluvia de ideas se logró determinar un listado de 5 externalidades o factores exógenos y de 5 factores endógenos o internos. Enfocado en aquellos elementos percibidos como más críticos dentro de la organización, resultado de la propia valorización hecha por los participantes. (Para revisar detalles de las valorizaciones revisar Anexo B)



TABLA 9: RESUMEN ELEMENTOS CLAVE

Fortalezas	Oportunidades
Atención personalizada y buen trato al cliente	O1 Comercializar nuevos productos
F1 cliente	O2 Capturar nuevos clientes
F2 Control de calidad	O3 Mercado suficiente (amplio)
F3 Experiencia en el negocio	O4 Capacitar equipo
F4 Finanzas sanas	O5 Importar materias primas
F5 Marca valorizada	
Debilidades	Amenazas
D1 Capacidad limitada de producción	A1 Escasez de mano de obra calificada
D2 Descoordinación del equipo	A2 Escasez de materias primas
D3 Bajo manejo y utilización sistema ERP	Nuevos cierres por emergencias sanitarias
D4 Problemas con rutas de despacho	A3 sanitarias
D5 Altos costos de producción	A4 Volatilidad en precio materias primas
	A5 Clientes en insolvencia

Luego de esta etapa, se procedió a realizar el cruce de cada uno de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades) con los factores externos (Oportunidades y Amenazas). Donde cada participante evaluó cada enfrentamiento con una calificación basada en escala lineal de 1 a 7. Consolidando las evaluaciones se obtuvo la Matriz FODA Cuantitativa.

TABLA 10: CONSOLIDADO MATRIZ FODA CUANTITATIVA

			OPORTUNIDADES					AMENAZAS							
			Comercializar nuevos productos	Capturar nuevos clientes	Mercado suficiente (amplio)	Capacitar equipo	Importar materias primas		Escasez mano de obra calificada	Escasez de materias primas	Nuevos cierres por emergencia sanitaria	Volatilidad precios materias primas	Cientes en insolvencia		
			O1	O2	O3	O4	O5	Prom.	A1	A2	A3	A4	A5	Prom.	
FORTALEZAS	Atención personalizada y buen trato cliente	F1	7,0	7,0	7,0	3,3	2,7	5,4	1,0	1,0	1,0	2,3	2,3	1,5	
	Control de Calidad	F2	6,3	7,0	6,3	4,3	3,0	5,4	3,0	2,3	1,0	1,0	1,0	1,7	
	Experiencia en el negocio	F3	7,0	7,0	7,0	6,3	7,0	6,9	5,0	6,0	1,0	5,7	2,3	4,0	
	Finanzas sanas	F4	7,0	4,7	4,7	6,7	6,7	5,9	4,0	5,7	6,7	6,7	6,0	5,8	
	Marca valorizada	F5	7,0	7,0	6,7	1,7	1,3	4,7	2,3	1,3	3,3	2,0	1,7	2,1	
		Prom.	6,9	6,5	6,3	4,5	4,1	5,7	3,1	3,3	2,6	3,5	2,7	3,0	
DEBILIDADES	Capacidad limitada de producción	D1	7,0	7,0	7,0	1,3	1,3	4,7	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	
	Descoordinación del equipo	D2	3,7	5,0	3,7	3,7	3,7	3,9	1,7	2,3	1,3	2,0	1,3	1,7	
	Bajo manejo y utilización ERP	D3	2,3	2,3	2,3	4,0	3,3	2,9	2,0	5,7	1,3	5,7	3,7	3,7	
	Problemas con rutas despacho	D4	4,0	1,7	3,3	1,3	1,3	2,3	1,3	4,7	1,3	2,0	1,3	2,1	
	Altos costos de producción	D5	5,3	4,7	4,7	5,7	4,7	5,0	6,0	6,0	2,3	6,7	1,3	4,5	
		Prom.	4,5	4,1	4,2	3,2	2,9	3,8	2,5	4,0	1,5	3,5	1,8	2,7	

Se partirá entonces analizando los resultados de la Matriz FODA Cuantitativa por cuadrantes, donde el primero que viene determinado por Fortalezas versus Oportunidades obtuvo en promedio las más altas calificaciones con un 5,7 por lo tanto será la base para la formulación más adelante de las estrategias.

Este cuadrante F-O muestra por ejemplo que la fortaleza F3 (Experiencia en el negocio) es el factor más importante (con un promedio 6,9) para alcanzar todas las oportunidades descritas en este análisis, lo sigue en esta escala la fortaleza F4 (Finanzas sanas). Ahora, al fijar atención en las columnas de oportunidades, la oportunidad con más posibilidades de ser aprovechada de acuerdo a las fortalezas descritas es "Comercializar nuevos productos" (Oportunidad O1), la siguen las oportunidades "Capturar nuevos clientes" y "Mercado suficiente (amplio)" (O2 y O3 respectivamente).

En cuanto al cuadrante Fortalezas-Amenazas se puede observar desde el punto de vista de las amenazas, que las fortalezas en su conjunto no conforman una resistencia alta. Cabe mencionar que la fortaleza F4 (Finanzas sanas) es la que más aporta a la hora de enfrentar las amenazas descritas.

Por lo tanto, con el previo análisis de ambos cuadrantes se desprenden las siguientes conclusiones:

- i) Fortaleza F3 permite aprovechar de mejor forma cada oportunidad.
- ii) Fortaleza F4 sirve para tomar las oportunidades y también para hacer frente a las amenazas.
- iii) Fortalezas F1 y F2 ayudan a alcanzar las oportunidades pero no son factor a la hora de enfrentar amenazas.

Respecto al cruce Debilidades con Oportunidades, la oportunidad O1 es la más sensible a fracasar si las debilidades persisten, mientras que la oportunidad O5 (Importar materias primas) se muestra como la más factible de alcanzar a pesar de tener esas debilidades. Al observar el cuadrante desde el punto de vista de las filas, la debilidad D5 (Altos costos de producción) se perfila como la que más impacta a la hora de pretender tomar oportunidades, seguida por debilidad D1 (Capacidad limitada de producción) y debilidad D2 (Descoordinación del equipo).

Al revisar el cuadrante Debilidades versus Amenazas, la amenaza A2 (Escasez de materias primas) es la que más se potencia con las debilidades. A su vez, la persistencia de la debilidad D5 genera el escenario más propicio para que se materialicen las amenazas junto con debilidad D3 (Bajo manejo y utilización de sistema ERP).

De estos cuadrantes se pueden resumir las siguientes conclusiones en cuanto a debilidades:

- i) Debilidad D5 es la más sensible, impide aprovechar oportunidades y genera una situación más vulnerable frente a las amenazas.



- ii) Debilidad D1 es la característica más limitante para alcanzar las oportunidades O1, O2 y O3.
- iii) Debilidad D3 no ayuda a aprovechar oportunidades y además propicia el escenario para que se activen las amenazas.

Finalmente, la Matriz FODA cuantitativa consolidada entrega conclusiones importantes para saber elegir hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos de la empresa. Se observa que la experiencia en el negocio (Fortaleza F3) es un elemento fundamental para alcanzar las oportunidades que presenta el mercado. Y que las finanzas sanas (Fortaleza F4) se configura como factor esencial tanto para aprovechar las oportunidades como para hacer frente a las amenazas, por lo tanto F3 y F4 son elementos esenciales que deben ser mantenidos con especial atención.

También la atención personalizada y buen trato al cliente (Fortaleza F1), el control de calidad de los productos que se entregan (Fortaleza F2) y el prestigio ganado con la marca valorizada por el medio (Fortaleza F5) sostienen un escenario favorable para alcanzar las oportunidades, con la vista puesta en penetración de mercado, captura de nuevos clientes y comercialización de nuevos productos.

En cuanto a las debilidades, es vital un control efectivo de los altos costos de producción (Debilidad D5), identificar causas y tomar todas las medidas que sean necesarias para evitar caer en ellos. El crecimiento de la empresa está determinado por su capacidad limitada de producción (Debilidad D1), si bien cuando los requerimientos superan las posibilidades de producción del taller la empresa recurre a tercerizar sus producciones, lo cual obviamente disminuye sus márgenes, contar con mayores dimensiones permitirá hacer frente a requerimientos de mayor volumen sin necesidad de recurrir a terceros.

Por otra parte, para combatir la escasez de materias primas (Amenaza A2) y la volatilidad en sus precios (Amenaza A4) se hace imprescindible una proyección y planificación correcta en la compra de insumos, lo cual es posible al trabajar correctamente la debilidad D3 (bajo manejo y utilización sistema ERP). La opción más atractiva para evitar estas amenazas (A2 y A4) viene dada por aprovechar la oportunidad de importar las materias primas (Oportunidad O5), esta alternativa es factible dada la experiencia en el negocio (Fortaleza F3) de la dirección.

6.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.2.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de las primeras conclusiones obtenidas del análisis de la matriz FODA cuantitativa se logró decantar once estrategias distribuidas según su cuadrante de origen de la siguiente manera:



ESTRATEGIA F.O. (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES):

Si bien la experiencia en el negocio impacta de manera transversal en la ejecución de todas las actividades de la empresa, las finanzas sanas resultan ser determinantes al momento de aprovechar las oportunidades que entrega el mercado.

Se define:

- F3O4: Fortalecer el conocimiento experto de los integrantes de la empresa mediante capacitaciones y cursos de perfeccionamiento, en particular para este cuadrante, de la división administrativa y ventas.
- F1O3: Medir los niveles de satisfacción del cliente para mantener y aumentar participación de mercado.
- F5O2: Trabajar el valor de la marca con estrategias de *branding* (o gestión de marca) para capturar nuevos clientes.
- F3O5: Aumentar la importación de materias primas utilizando el contacto de proveedores en China.
- F2O2: Generar estadísticas de calidad a través de hojas de control para mejorar experiencia clientes y cuantificar costos por no conformidad.

ESTRATEGIA F.A. (FORTALEZAS - AMENAZAS):

- F4A1-5: Definir parámetros para indicadores financieros claves que mantengan a la empresa en situación robusta frente a imprevistos
- F3A1: Fortalecer el conocimiento experto de los integrantes de la empresa mediante capacitaciones y cursos de perfeccionamiento, en particular para este cuadrante, de la división operacional y taller.

ESTRATEGIA D.O. (DEBILIDAD - OPORTUNIDADES):

- D5O1: Desarrollar unidad encargada de gestión y control de recursos, actividades y procesos que apoye la toma de decisiones.
- D1O2: Incorporar nuevas dependencias que alberguen taller metalúrgico y bodegaje.

ESTRATEGIA D.A. (DEBILIDAD - AMENAZAS):

- D5A4: Desarrollar un centro de costos que permita identificar márgenes reales de cada proyecto.
- D3A2: Completar la implementación definitiva del ERP



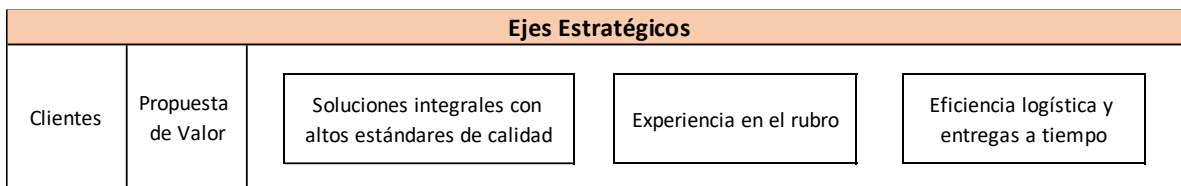
6.2.2 DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

Hasta ahora se desarrolló y evaluó estrategias generales para Gráficas City, con base en sus fortalezas y oportunidades para enfrentar amenazas y reforzar sus debilidades, y contribuir con esto al cumplimiento de su Visión y Misión. En concordancia por sobretodo con el cuadrante “F-O” que obtuvo la más alta puntuación promedio en la matriz confeccionada se generó finalmente la Propuesta de Valor del trabajo la cual se basará en los siguientes atributos denominados Ejes Estratégicos:

- *Soluciones integrales con altos estándares de calidad:* La versatilidad que tiene la empresa permite ofrecer un amplio abanico de posibilidades gráficas, esto favorece al aumento en la preferencia de los clientes quienes no necesitan contratar varios proveedores para un mismo proyecto. Este factor, junto a la calidad en materiales y fabricación de cada producto, son claves para el posicionamiento en el mercado.
- *Experiencia en el rubro:* La experiencia acumulada en el equipo de Gráficas City, que viene dada por la variedad de proyectos que ha ejecutado a lo largo de su historia, le permite hoy en día afrontar los más diversos desafíos cumpliendo a cabalidad con las diversas exigencias de cada cliente. Experiencia que también se refleja en el cuidado de la estabilidad de sus finanzas.
- *Eficiencia logística y entregas a tiempo:* La puntualidad en este rubro es un factor crucial, las campañas publicitarias o activaciones tienen, por lo general, fecha inamovible de lanzamiento. En este contexto el proveedor simplemente no puede fallar, es por esto que la empresa tiene como objeto principal cumplir rigurosamente con las fechas prometidas y en la medida de lo posible superar expectativas de rapidez de entrega. Factor que resulta altamente diferenciador y determinante para sacar ventaja y marcar diferencia frente a sus competidores sustentado por un manejo logístico eficiente y eficaz.

Graficando los atributos definidos como Ejes Estratégicos:

FIGURA 11: EJES ESTRATÉGICOS





6.2.3 DESCRIPCIÓN FORMAL DE LA PROPUESTA DE VALOR

Contemplando los tres atributos descritos anteriormente se define la siguiente Propuesta de Valor para Gráficas City:

“Brindar soluciones integrales de soporte publicitario con altos estándares de calidad aportando toda la experiencia adquirida en el rubro. Con una logística eficiente para acompañar a los clientes en sus más diversos desafíos de manera puntual y oportuna”

6.2.4 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Osterwalder et al. (2005) consideran que “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de un negocio de una empresa específica”.

Con este método de análisis y comprensión del modelo de negocio se identifican nueve módulos que buscan explicar como la empresa logra generar valor y que se detallan a continuación:

FIGURA 12: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

CANVAS				
8. SOCIOS CLAVE	7. ACTIVIDADES CLAVE	1. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACIÓN CLIENTES	2. SEGMENTO CLIENTES
Best Choice (China) Sodal (metales) Fulltex (Telas) Papiro (Insumos impresión)	Atención comercial, acompañamiento en la decisión de compra	Brindar soluciones integrales de soporte publicitario con altos estándares de calidad aportando toda la experiencia adquirida en el rubro. Con una logística eficiente para acompañar a los clientes en sus más diversos desafíos de manera puntual y oportuna	Vendedores con cartera limitada de clientes, atención personalizada por teléfono o correo electrónico y asesoría en compras	Todo Chile
Banco Estado (créd. Covid)	Concreción de negocios		Contratos anuales	Grandes empresas Pymes ChileCompra
Tiro y Retiro (Instalador)	Adquisiciones (nacional e importación)			
Murgas (Imprenta) Inser (Imprenta)	Producción y terminaciones		3. CANALES	
Art Design (campañas diseño)	6. RECURSOS CLAVE		Página web, Mercado público	
	RRHH: vendedores, personal taller	Retiro en local y despacho		
	Máquinas de impresión			
	Taller y Bodega (inventario)			
	Camión (compras y despachos)			
9. ESTRUCTURA COSTOS		5. FUENTES DE INGRESO		
Arriendo, sueldos y gav		Principal: Impresión textil (toldos, carpas y banderas)		
Costos variables fabricación		Apoyo: Impresión digital (pvc, adhesivos, etiquetas y papelería)		
Costos variables importación		Apoyo: Servicios de instalación y montaje		
		Pagos contado y/o crédito 30 días (con OC)		

1. PROPUESTA DE VALOR:

Recogiendo la descripción formal que fue obtenida en los puntos anteriores y reafirmada por la dirección de la empresa se mantiene que la Propuesta de Valor es:

“Brindar soluciones integrales de soporte publicitario con altos estándares de calidad aportando toda la experiencia adquirida en el rubro. Con una logística eficiente para acompañar a los clientes en sus más diversos desafíos de manera puntual y oportuna”

2. SEGMENTO CLIENTES:

Los esfuerzos de la empresa van dirigidos a entregar sus productos a clientes a lo largo de todo Chile, atendidos tanto de manera particular a clientes privados como a través de la plataforma transaccional “Mercado Público” donde se comercializa de forma electrónica con organismos públicos, principalmente municipalidades, administrada por ChileCompra¹⁵.

Los clientes privados son principalmente empresas que clasifican en distintas categorías, desde Mipymes¹⁶ hasta Grandes Empresas. Donde destacan el último año dos clientes pertenecientes al segmento Grandes Empresas: Cervecería Chile S.A. y Monster Energy Company – Chile Ltda. Quienes representaron hasta el cierre de este análisis el 38,9% de las ventas registradas desde Enero 2021 al 01 Diciembre 2021. En un universo de más de 300 clientes distintos (que realizaron al menos una compra en este período).

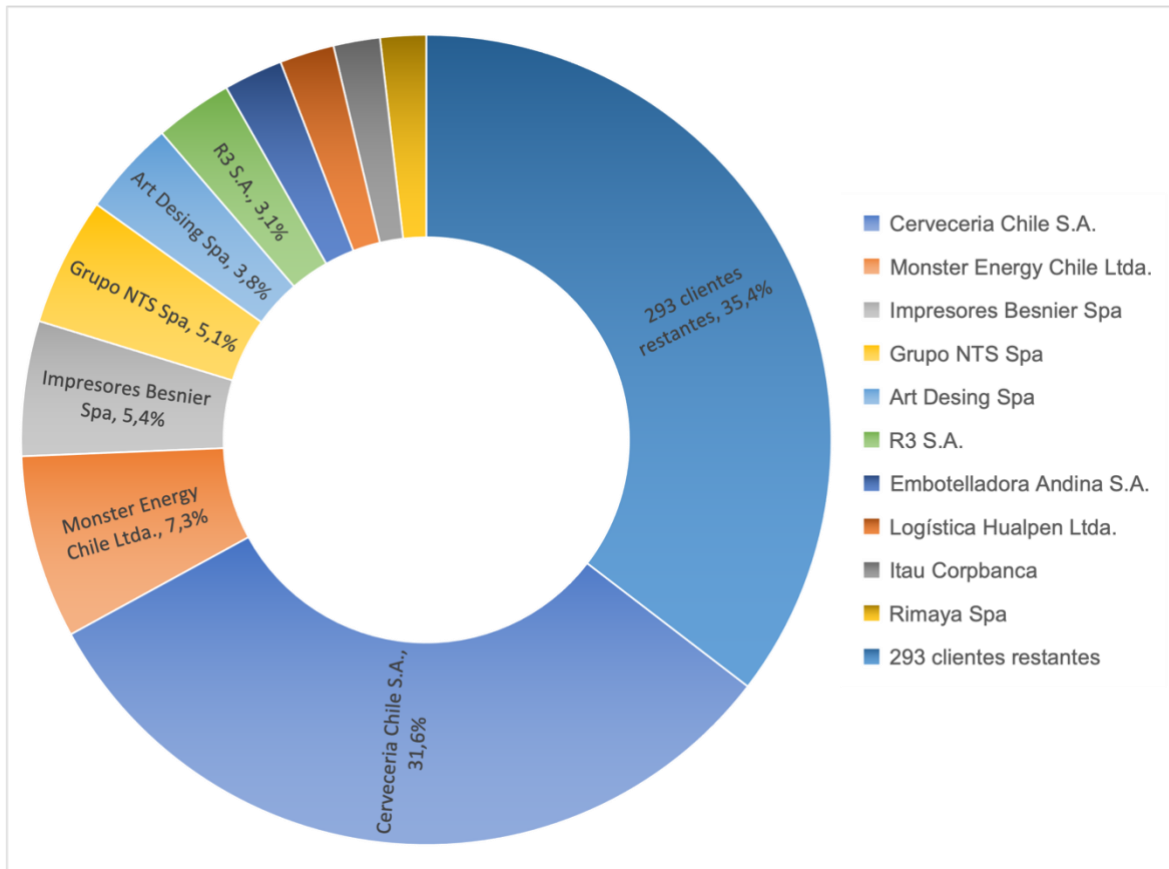
Lo anterior viene dado gracias a las alianzas generadas luego de participar y adjudicarse licitaciones de campañas a nivel nacional. Con Cervecería Chile la relación sólo viene dada por la continuidad de los trabajos solicitados en el tiempo, que vienen sucediéndose desde el 2019. En el caso de Monster Energy, se firmó un acuerdo de exclusividad estableciéndolos como fabricante oficial de la marca en Noviembre 2020 y desde esa fecha los trabajos encargados han ido en alza y se espera se convierta en su principal cliente en el corto plazo.

¹⁵ Dirección de Compras y Contratación Pública, servicio público dependiente del Ministerio de Hacienda de Chile

¹⁶ Acrónimo utilizado para el conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas



FIGURA 13: VOLÚMENES DE VENTA POR EMPRESA



Fuente: Datos extraídos del Registro de Ventas de KameOne¹⁷

3. CANALES:

Los canales que utiliza la empresa para comunicar sus productos son principalmente su página web, la cual está secundada con inversión en SEO¹⁸ lo que permite mantener un alto tráfico en su sitio y recibir constantes solicitudes de cotización. Otro canal de comunicación recurrente viene dado por las licitaciones realizadas en el portal Mercado Público.

En cuanto a la distribución, existen 2 modalidades para hacer efectiva la entrega de productos: despacho y retiro en local. Para la modalidad despacho, la empresa cuenta con chofer de planta quien hace ruta por toda la R.M. y para el resto de las regiones se envían los productos a través de algún servicio de Courier.

¹⁷ KameOne: Sistema ERP utilizado por Gráficas City desde Enero 2021

¹⁸ SEO (Search Engine Optimization): Posicionamiento y optimización en motores de búsqueda



Finalmente mencionar que las consultas y cotizaciones que llegan por distintos medios a la empresa son abordadas por el departamento de ventas quienes utilizan los correos electrónicos y teléfonos corporativos.

4. RELACIÓN CLIENTES:

El tipo de relación que se pretende entregar a los clientes es del tipo personalizada. Una vez que el contacto fue realizado se asigna un ejecutivo de ventas quien toma el caso y procede a brindar la atención correspondiente. En este proceso se apunta a guiar al cliente en su decisión de compra, asesorar en las materias que necesite, dar seguimiento al caso, y acompañar en el transcurso de las distintas etapas de producción hasta entrega final y postventa. Se pone especial cuidado en mantener a cada vendedor con una cantidad limitada de clientes o proyectos en cartera para no bajar el estándar de atención en orden de mantener clientes fidelizados e incrementar ventas.

Otra forma de relacionarse con clientes, sucede una vez ganada alguna licitación con Grandes Empresas donde surgen posibles contratos de continuidad con variedad de fórmulas y frecuencia de pedidos según cada caso.

5. FUENTES DE INGRESO:

Respecto a las fuentes de ingreso se logran distinguir dos tipos de productos segmentados de acuerdo a su frecuencia de fabricación. Los principales y los de apoyo o complementarios. En los primeros, se encuentran los artículos con impresión textil como toldos, carpas y banderas, que tienen salida en el orden mencionado. Y los segundos, de impresión digital sobre variedad de superficies como PVC, adhesivos, etiquetas y papelería en general.

Otra fuente complementaria de ingresos viene dada por el servicio adicional de instalación y montaje. Esencialmente para proyectos de activación de marca o decoración de campañas, donde el cliente necesita además de la fabricación de distintos elementos publicitarios que estos sean instalados y dispuestos en las dependencias requeridas.

En cuanto a las políticas de pago Gráficas City sólo permite pagos al contado (transferencias) y/o crédito a 30 días en casos especiales. No trabaja con servicios de sistema de tarjetas.

6. RECURSOS CLAVE:

Dentro de los recursos que le permiten a la empresa crear y ofrecer su propuesta de valor se distinguen en los recursos humanos el equipo de vendedores encargados de cerrar negocios que dan el pie inicial para toda la actividad del taller y los colaboradores mismos del taller que son los que finalmente realizan los distintos procesos de fabricación.

En cuanto a los recursos físicos, se destacan en el taller de producción la adquisición metódica de maquinaria industrial a través del tiempo: 1 máquina industrial de impresión



digital, 1 máquina industrial láser, 2 máquinas de sublimación y 1 plotter de corte. Para transportar compras de insumos y realizar despachos 1 camión liviano “tres cuartos” y 2 camionetas *pick-up*. Y por supuesto, están las instalaciones mismas destinadas para taller de impresión, taller metalúrgico, taller de costuras, bodega de acopio, oficinas de ventas y oficina de diseño.

7. ACTIVIDADES CLAVE:

En el marco de las actividades clave para que el negocio funcione se debe mencionar la atención comercial a cargo del equipo de vendedores, proceso que tiene un ciclo que a grandes rasgos comienza con el primer contacto con cliente, pasa luego por un acompañamiento en la decisión de compra, viene la concreción del negocio y termina con postventa.

Por otra parte, determinante es la adquisición de insumos. Donde la optimización en las compras es fundamental para mantener a raya los costos de producción siendo en el último año la alternativa de importar directamente, por ejemplo las telas, una solución al problema de escasez reciente.

La selección de proveedores de servicios también forma parte de las acciones clave, donde la externalización en la ejecución de parte (o totalidad) de procesos permiten hacer frente a órdenes de trabajo que superan la capacidad de producción del taller.

Finalmente, clave para el negocio es la calidad en la fabricación y terminaciones de cada producto elaborado, considerando siempre que las necesidades del cliente sean completamente satisfechas. En esa dirección se centran los esfuerzos, además de poner especial atención en realizar las tareas en los tiempos estipulados teniendo siempre como objetivo final las entregas a tiempo.

8. SOCIOS CLAVE:

En el marco de las alianzas que se han ido generando con el tiempo, se pueden separar en tres subconjuntos, el primero contiene los proveedores de los insumos que más se trabajan en el taller a nivel nacional: Sodal (metales), Fulltex (telas) y Papiro (insumos para impresión). En modalidad importación el proveedor más recurrente es Best Choice (estructuras y telas).

El segundo grupo corresponde ubicar al Banco Estado como aliado tanto por el uso de sus productos comerciales como por los créditos, ejemplo contingente: Crédito Covid.

Y un tercer grupo, más amplio, que contempla a empresas que ofrecen sus servicios en orden de externalizar tareas cada vez que se necesita. Aquí se subraya a la empresa Tiro y Retiro, a quienes se les encarga la tarea de instalación y montaje; a Imprenta Murgas para trabajos en papelería e Imprenta Inser en soportes publicitarios; y a la empresa Art Desing a quienes se les encomienda campañas de diseño.



Con el apoyo y la confianza que brindan estas empresas se logra reducir riesgos, optimizar tiempos de producción y se logra hacer frente a trabajos de mayor envergadura.

9. ESTRUCTURA DE COSTOS:

En este cuadrante se distinguen dos corrientes principales, la primera representada por los costos de explotación, tanto costos variables de fabricación como costos de importación. Por otra parte, se ubica como segundo gran pilar de egresos el arriendo de las instalaciones, los sueldos, los gastos de administración y comisiones por ventas. Es de suma importancia mantener estos costos controlados en orden de manejar un margen operacional acorde a los objetivos de la empresa.

6.3 DESARROLLO ESTRATÉGICO

6.3.1 MAPA ESTRATÉGICO

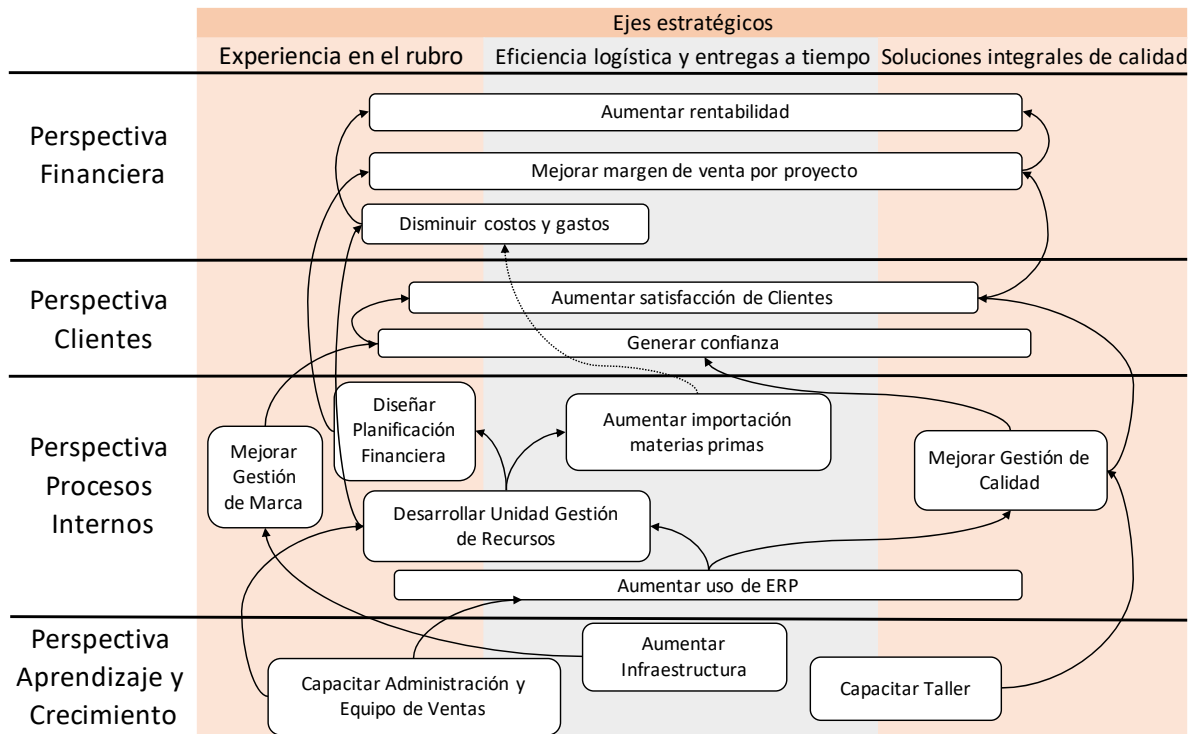
Conforme con la metodología adoptada previamente, el desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control se complementa con la confección del Mapa Estratégico, el cual permite establecer y definir una estructura básica de objetivos, los cuales deben necesariamente estar alineados con los Ejes Estratégicos.

Estos objetivos estratégicos fueron diseñados en congruencia con las once estrategias emanadas de la fase anterior, y se estructuraron en un diagrama que permite de manera tangible dar seguimiento a los principales procesos descritos al interior de la organización, para ello se desarrolla un orden secuencial en el cual los objetivos fueron dispuestos en razón de causalidad y efecto, logrando esquematizar de manera práctica desde el desarrollo de actividades operativas hasta los objetivos corporativos más macro definidos.

Las cuatro perspectivas con las que se desarrolló el Mapa Estratégico y, por consiguiente, el Cuadro de Mando Integral son Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.



FIGURA 14: MAPA ESTRATÉGICO



6.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la elaboración del Mapa Estratégico para Graficas City, fueron identificados diversos objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas que lo conforman. Sumando un total de catorce objetivos, detallados a continuación según su perspectiva.

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Por definición, el objetivo principal en esta perspectiva es encontrar los indicadores financieros de productividad que permitan mejorar la imagen que tiene la empresa frente a sus accionistas. En este sentido se busca probar si la estrategia, su implementación y ejecución están contribuyendo a la generación de utilidades, medido por el objetivo central:

- Aumentar la rentabilidad: Lo cual se pretende conseguir, en esta oportunidad, por medio de aumentar márgenes de venta por proyecto y, a través, de disminuir costos y gastos de administración y venta.
- Mejorar margen de venta por proyecto: Este objetivo viene dado por dos corrientes, la primera es aumentar el volumen de ventas y lo segundo es, lógicamente, reducir los costos asociados a producción.



- c) Disminuir costos y gastos: A través de la eficiencia en la gestión de cada área se consigue aumentar márgenes de utilidad gracias a la disminución de costos y reducción de gastos de administración y ventas.

PERSPECTIVA DE CLIENTES:

Mejorar la imagen frente al cliente es clave para la continuidad y éxito del negocio, bajo esta orientación se propone trabajar en dos objetivos:

- a) Aumentar satisfacción al cliente: Medir el grado de satisfacción del cliente nos permitirá comprobar si la combinación de eficiencia y calidad está realmente generando soluciones de valor para nuestros clientes. Gestionar en base a esta métrica posibilita detectar y mejorar aspectos esenciales bajo un punto de vista externo y fundamental.
- b) Generar confianza: Trabajar en la percepción y sensación de marca pretende robustecer la imagen que proyecta la empresa en sus clientes, esto en pos de aumentar la confianza y factores intangibles pero decisivos a la hora de elegir los productos que se ofrecen.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

La excelencia en el servicio a los clientes es una consecuencia de concentrarse en las actividades internas críticas de la operación del negocio, con esta premisa y luego de identificar las competencias fundamentales se buscará abordar los siguientes objetivos.

- a) Mejorar Gestión de Calidad: Generar estadísticas de calidad a través de Hojas de Control permitirá identificar costos de calidad e identificar costos por no conformidad, trabajar sobre este historial permitirá fortalecer la Propuesta de Valor en todos sus ejes y por consecuencia aumentar la satisfacción del cliente.
- b) Diseñar Planificación Financiera: Definir parámetros mínimos para indicadores financieros críticos que permitan el correcto desempeño de la empresa y entreguen tranquilidad ante escenarios de emergencia.
- c) Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos: Desarrollar unidad encargada de gestión y control de recursos, actividades y procesos que apoye la toma de decisiones. Con énfasis en Centro de Costos.
- d) Aumentar uso ERP: Capacitar y controlar uso del ERP, apuntando a la total implementación de las funciones para las que fue adquirido.
- e) Aumentar importación de materias primas: Utilizar el conocimiento adquirido en cuanto a proveedores en China y las proyecciones de compra semestrales y anuales para insumos con el objetivo de aumentar porcentaje de materias primas importadas versus adquiridas en el mercado local, buscando no solo mejores precios sino evitar posibles quiebres de stock.



- f) Mejorar Gestión de Marca: Trabajar en Gestión de Marca para aumentar el valor de marca, a través de la creación y gestión de elementos de imagen que mejoren la percepción de los clientes.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Solo a través de la capacidad para reinventarse, de responder a los requerimientos de los clientes y de mejorar continuamente la eficiencia en la productividad una empresa puede afrontar el reto de mantener y aumentar sus ingresos. En este sentido se propone trabajar en los siguientes objetivos:

- a) Capacitar Administración y Equipo de Ventas: Fortalecer el conocimiento experto de los integrantes de la organización mediante capacitaciones y cursos de perfeccionamiento con el horizonte fijado en mejorar la planificación financiera y hacer uso eficiente del sistema ERP.
- b) Capacitar Taller: Se torna fundamental contar con personal del taller experto en sus respectivas materias, contando además con sistema de aprendizaje compartido y estandarizado para generar conocimiento empírico y transversal para evitar escenarios de incertidumbre ante escasez de mano de obra calificada.
- c) Aumentar infraestructura: La capacidad limitada de producción por las dimensiones del taller es un condicionante recurrente que impide aceptar nuevas órdenes de trabajo o genera fuga de clientes por tiempos de espera, en este sentido aumentar la infraestructura y capacidad en tamaño de bodega, sala de costura y taller se hace imprescindible.

6.3.3 DICCIONARIO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El Diccionario de Objetivos Estratégicos permite visualizar con claridad los enlaces causa-efecto de cada objetivo del Mapa Estratégico. Además de señalar a qué perspectiva pertenece y entregar una breve descripción de cada elemento. Para una mejor comprensión serán divididos por Eje Estratégico.

EJE ESTRATÉGICO: EXPERIENCIA EN EL RUBRO

**TABLA 11: DICCIONARIO CAUSA-EFECTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
EJE: EXPERIENCIA EN EL RUBRO**

Perspectiva	Objetivo (causa)	Efecto	Descripción
Financiera	Mejorar margen de venta por proyecto	Aumentar rentabilidad	Mejorar el margen de venta por proyecto permitirá enfocarse en los clientes más rentables
	Disminuir costos y gastos		Disminuir costos y gastos de administración y ventas mejora ratios de rentabilidad



Clientes	Aumentar satisfacción de Clientes	Mejorar margen de venta por proyecto	Con clientes satisfechos aumenta probabilidad de volver a comprar, aumentar frecuencia y/o aumentar volúmenes de compras
	Generar Confianza	Aumentar satisfacción de Clientes	Estar a la altura de la confianza que depositan los clientes al momento de encargar sus productos contribuye directamente a conseguir su satisfacción.
Procesos Internos	Mejorar Gestión de Marca	Generar Confianza	Trabajar sobre la percepción de los clientes ayuda a mejorar su confianza en la empresa
	Diseñar Planificación Financiera	Mejorar margen de venta por proyecto	Una correcta Planificación Financiera permitirá fijar directrices y recursos para lograr mejoría en márgenes de venta
	Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	Disminuir costos y gastos	Tomar decisiones en base a gestión sobre recursos es fundamental para optimizar costos de producción y GAV
		Diseñar Planificación Financiera	Un área de la Unidad de Gestión de Recursos debe ser destinada a entregar toda información clave para una exitosa Planificación Financiera
	Aumentar uso de ERP	Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	Plataforma ERP es la base de información y data para el desarrollo de la UGR
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar Administración y Equipo de Ventas	Aumentar uso de ERP	Reforzar capacitación del equipo completo en el manejo y uso del ERP para maximizar su uso
		Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	Fortalecer el conocimiento de la administración permitirá la creación y desarrollo de una unidad especialmente diseñada para la gestión de recursos

EJE ESTRATÉGICO: EFICIENCIA LOGÍSTICA Y ENTREGAS A TIEMPO

**TABLA 12: DICCIONARIO CAUSA-EFECTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
EJE: EFICIENCIA LOGÍSTICA Y ENTREGAS A TIEMPO**

Perspectiva	Objetivo (causa)	Efecto	Descripción
Financiera	Mejorar margen de venta por proyecto	Aumentar rentabilidad	Mejorar el margen de venta por proyecto permitirá enfocarse en los clientes más rentables
	Disminuir costos y gastos		Disminuir costos y gastos de administración y ventas mejora ratios de rentabilidad
Clientes	Aumentar satisfacción de Clientes	Mejorar margen de venta por proyecto	Con clientes satisfechos aumenta probabilidad de volver a comprar, aumentar frecuencia y/o aumentar volúmenes de compras



	Generar Confianza	Aumentar satisfacción de Clientes	Estar a la altura de la confianza que depositan los clientes al momento de encargar sus productos contribuye directamente a conseguir su satisfacción.
Procesos Internos	Aumentar importación materias primas	Disminuir costos y gastos	Importar directamente las materias primas genera independencia respecto del comercio local disminuyendo costos e incertidumbre
	Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	Aumentar importación materias primas	Controlar el inventario permite hacer proyecciones de compra eficientes para planificar importaciones
		Disminuir costos y gastos	Tomar decisiones en base a gestión sobre recursos es fundamental para optimizar costos de producción y GAV
	Aumentar uso de ERP	Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	Plataforma ERP es la base de información y data para el desarrollo de la UGR
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar Administración y Equipo de Ventas	Aumentar uso de ERP	Reforzar capacitación del equipo completo en el manejo y uso del ERP para maximizar su uso
		Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	Fortalecer el conocimiento de la administración permitirá la creación y desarrollo de una unidad especialmente diseñada para la gestión de recursos
	Aumentar Infraestructura	Mejorar Gestión de Marca	Incorporar instalaciones permitirán mejorar percepción de marca y aumentar niveles de producción
	Capacitar Taller	Mejorar Gestión de Calidad	Capacitar a los colaboradores del taller disminuye errores de fabricación y mejora porcentajes de calidad

EJE ESTRATÉGICO: SOLUCIONES INTEGRALES DE CALIDAD

**TABLA 13: DICCIONARIO CAUSA-EFECTO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
EJE: SOLUCIONES INTEGRALES DE CALIDAD**

Perspectiva	Objetivo (causa)	Efecto	Descripción
Financiera	Mejorar margen de venta por proyecto	Aumentar rentabilidad	Mejorar el margen de venta por proyecto permitirá enfocarse en los clientes más rentables
Clientes	Aumentar satisfacción de Clientes	Mejorar margen de venta por proyecto	Con clientes satisfechos aumenta probabilidad de volver a comprar, aumentar frecuencia y/o aumentar volúmenes de compras



	Generar Confianza	Aumentar satisfacción de Clientes	Estar a la altura de la confianza que depositan los clientes al momento de encargar sus productos contribuye directamente a conseguir su satisfacción.
Procesos Internos	Mejorar Gestión de Calidad	Aumentar satisfacción de Clientes	Entregar productos de alta calidad genera un aumento en la satisfacción de clientes
		Generar Confianza	Entregar productos de la calidad esperada ayuda a construir confianza en clientes
	Aumentar uso de ERP	Mejorar Gestión de Calidad	El registro del historial de informes de calidad en el ERP permite llevar control y hacer Gestión de Calidad
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar Taller	Mejorar Gestión de Calidad	Capacitar a los colaboradores del taller disminuye errores de fabricación y mejora porcentajes de calidad

6.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se presentan los indicadores de gestión que permitirán dar seguimiento a los Objetivos Estratégicos, ordenados según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral explicitando la fórmula específica para su medición.

TABLA 14: OBJETIVOS, INDICADOR Y FÓRMULAS

P	Objetivo Estratégico		Indicador	Fórmula
Financiera	F1	Aumentar rentabilidad	ROA	$(\text{Utilidad después de Impto}/\text{Activos}) * 100$
	F2		ROE	$(\text{Utilidad después de Impto}/\text{Patrimonio}) * 100$
	F3	Mejorar margen de venta por proyecto	% Margen bruto sobre ventas	$((\text{Ingresos por venta} - \text{costos por venta})/\text{Ingresos por venta}) * 100$
	F4	Disminuir costos y gastos	% Costos y gastos sobre ventas	$((\text{Costos por ventas} + \text{GAV})/\text{Ingresos por ventas}) * 100$
Clientes	C1	Aumentar satisfacción de Clientes	Evaluación encuesta satisfacción cliente	$\text{Puntuación obtenida}/\text{Puntuación total}$
	C2	Generar Confianza	% Entregas a tiempo	$\text{Entregas a tiempo}/\text{Entregas totales}$



Procesos Internos	I1	Mejorar Gestión de Marca	Proyectos Gestión de Marca	Cantidad de proyectos destinados a la Gestión de Marca
	I2	Diseñar Planificación Financiera	% Cumplimiento planificación	Objetivos financieros logrados/Total objetivos financieros planteados
	I3	Aumentar importación materias primas	% importación materias primas sobre compras totales	(Volumen importado/Volumen total compras de insumos)*100
	I4	Mejorar Gestión de Calidad	Registro Hojas Control de Calidad	Puntuación obtenida/Puntuación total
			Reclamos por no conformidad	Cantidad proyectos protestados
	I6	Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	% de instauración de Unidad de Gestión de Recursos	(Etapas cumplidas/Etapas totales)*100
	I7	Aumentar uso de ERP	% Capacitados	Trabajadores capacitados/Total trabajadores
			% Aprobación capacitación	Puntuación obtenida/Puntuación total
Aprendizaje y Crecimiento	AC1	Aumentar Infraestructura	% Ampliación instalaciones	$((\text{Mts}^2 \text{ Sala Costura nueva} / \text{Mts}^2 \text{ Sala Costura Actual}) - 1) * 100$
	AC2			$((\text{Mts}^2 \text{ Taller y Bodega nueva} / \text{Mts}^2 \text{ Taller y Bodega Actual}) - 1) * 100$
	AC3	Capacitar Administración y Equipo de Ventas	Cursos realizados	Cantidad de cursos de perfeccionamiento según especialidad por trabajador
	AC4	Capacitar Taller	Cursos realizados	Cantidad de cursos de perfeccionamiento según especialidad por trabajador

METAS, FRECUENCIA DE REVISIÓN Y RESPONSABLES

La definición de metas tiene su origen en la declaración de la visión, que es donde se marca ese objetivo de alto nivel para la compañía. La meta genera una brecha entre el valor esperado y la situación actual, brecha que debe ser abordada por la estrategia.

En esta oportunidad, si bien las metas fueron concebidas en un horizonte de mediano plazo (tres años), se sugiere sostener el precepto de recursividad del Cuadro de Mando Integral. Siendo uno de sus principios fundamentales para, mantener su vigencia y utilidad, la reconfiguración y actualización constante de acuerdo a los resultados parciales que se van presentando. Esto implica replantear periódicamente la concordancia de los objetivos y ajustar los parámetros de medición.

A su vez, cada meta debe ser revisada periódicamente con el fin de retroalimentar a los encargados quienes deberán ir ajustando los esfuerzos en la dirección deseada. La extensión de tiempo para repasar los indicadores dependerá de sus características



individuales. Aun así, se sugiere que los indicadores con revisión de frecuencia anual sean revisados sus resultados parciales en periodos más cortos en orden de alcanzar a realizar acciones correctivas.

Finalmente se designa un responsable directo encargado de llevar el seguimiento de cada indicador, quien debe contar con el acceso adecuado a los datos e información necesarios para controlar el desempeño y ejercer las acciones correctivas para alcanzar las metas definidas en el plan

Tabla resumen con objetivos, indicadores, metas, frecuencias y responsables:

TABLA 15: OBJETIVOS, INDICADOR, METAS, FRECUENCIA DE REVISIÓN Y RESPONSABLES

P	Objetivo Estratégico		Indicador	Metas			Frecuencia	Responsable
				2022	2023	2024		
Financiera	F1	Aumentar rentabilidad	ROA	20%	25%	30%	Anual	Jefe Finanzas
	F2		ROE	25%	28%	30%	Anual	Jefe Finanzas
	F3	Mejorar margen de venta por proyecto	% Margen bruto sobre ventas	43%	47%	50%	Anual	Jefe Finanzas
	F4	Disminuir de costos y gastos	% Costos y gastos sobre ventas	< 95%	< 93%	< 90%	Anual	Jefe Finanzas
Clientes	C1	Aumentar satisfacción de Clientes	Evaluación encuesta satisfacción cliente	> 90%	> 93%	> 95%	Anual	Director general
	C2	Generar Confianza	% Entregas a tiempo	> 95%	> 97%	> 98%	Mensual	Jefe Operaciones
Procesos Internos	I1	Mejorar Gestión de Marca	Proyectos Gestión de Marca	> 1	> 1	> 1	Semestral	Director general
	I2	Diseñar Planificación Financiera	% Cumplimiento planificación	> 90%	> 93%	> 95%	Semestral	Director general
	I3	Aumentar importación materias primas	% importación materias primas sobre compras totales	> 70%	> 80%	> 90%	Semestral	Jefe Finanzas
	I4	Mejorar Gestión de Calidad	Registro Hojas Control de Calidad	> 95%	> 97%	> 98%	Mensual	Jefe Operaciones
			Reclamos por no conformidad	< 7	< 6	< 5	Semestral	Jefe Operaciones
	I6	Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	% de instauración de Unidad de Gestión de Recursos	> 70%	> 90%	100%	Anual	Director general
	I7	Aumentar uso de ERP	% Capacitados	100%	100%	100%	Semestral	Director general
	I8		% Aprobación capacitación	> 95%	> 95%	> 95%	Semestral	Director general



Aprendizaje y Crecimiento	AC1	Aumentar Infraestructura	% Ampliación instalaciones	> 70%			1 vez	Director general
	AC2							Director general
	AC3	Capacitar Administración y Equipo de Ventas	Cursos realizados	> 1	> 1	> 1	Anual	Director general
	AC4	Capacitar Taller	Cursos realizados	> 1	> 1	> 1	Anual	Jefe Operaciones

6.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.4.1 INICIATIVAS

Se establecen acciones concretas para que cada objetivo planteado pueda transitar desde su situación actual hasta la situación esperada. Este conjunto de medidas pueden conformar además el puntapié inicial para la implementación de un plan de acción para un Sistema de Control de Gestión basado en esta herramienta Cuadro de Mando Integral.

TABLA 16: OBJETIVOS, INDICADOR E INICIATIVAS

P	Objetivo Estratégico		Indicador	Iniciativas
Financiera	F1	Aumentar rentabilidad	ROA	Controlar rigurosamente el desempeño de cada uno de estos indicadores, prestando especial atención a su desviación respecto a las metas definidas
	F2		ROE	
	F3	Mejorar margen de venta por proyecto	% Margen bruto sobre ventas	
	F4	Disminuir costos y gastos	% Costos y gastos sobre ventas	
Clientes	C1	Aumentar satisfacción de Clientes	Evaluación encuesta satisfacción cliente	Confeccionar y aplicar encuesta de satisfacción
	C2	Generar Confianza	% Entregas a tiempo	Efectiva definición y proyección de tiempos de fabricación y eficiente planificación de rutas
Procesos Internos	I1	Mejorar Gestión de Marca	Proyectos Gestión de Marca	Creación y gestión de elementos de imagen corporativa
	I2	Diseñar Planificación Financiera	% Cumplimiento planificación	Tablero con indicadores financieros claves y parámetros definidos en planificación
	I3	Aumentar importación materias primas	% importación materias primas sobre compras totales	Realizar proyección de compras, y selección de proveedores para stockear insumos



	14	Mejorar Gestión de Calidad	Registro Hojas Control de Calidad	Confeccionar y registrar Hojas de Control
	15		Reclamos por no conformidad	Seguimiento de entregas y costeo de modificaciones
	16	Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	% de instauración de Unidad de Gestión de Recursos	Desarrollar Unidad de gestión y control de recursos, actividades y procesos
	17	Aumentar uso de ERP	% Capacitados	Volver a capacitar a todos los involucrados con el fin de realizar una implementación total del ERP y aprovechar todas las funciones para las que fue adquirido
	18		% Aprobación capacitación	
Aprendizaje y Crecimiento	AC1	Aumentar Infraestructura	% Ampliación instalaciones	Incorporar nuevas dependencias para reubicar taller y reestructurar el resto de las áreas funcionales
	AC2			
	AC3	Capacitar Administración y Equipo de Ventas	Cursos realizados	De acuerdo al objetivo de desempeño en cada área capacitar a cada trabajador según corresponda
	AC4	Capacitar Taller	Cursos realizados	

6.4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De esta manera se consiguió traducir la misión y la estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores, de todo tipo, que informarán el avance que reporten los esfuerzos dirigidos hacia la consecución de los objetivos planteados. A su vez, con la batería de iniciativas propuestas sentar las bases iniciales del proceso recursivo, de revisión periódica y permanente, que pretende implementar el diseño de esta primera versión del Cuadro de Mando Integral para Gráficas City Spa.

Adicionalmente, para facilitar el seguimiento y la visualización, se entrega un plantilla Excel inicial a la empresa con celdas prediseñadas en formato condicional. Donde los valores que tomen las distintas mediciones de los objetivos tomen un color específico del semáforo respecto a su parámetro comparativo correspondiente, se puede revisar un pantallazo en el Anexo D.

1 FIGURA 15: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA GRÁFICAS CITY SPA

Perspectiva	Objetivo Estratégico		Indicador	Fórmula	Meta			Frecuencia	Responsable	Iniciativas
					2022	2023	2024			
Financiera	F1	Aumentar rentabilidad	ROA	$(\text{Utilidad después de Impto}/\text{Activos}) * 100$	20%	25%	30%	Anual	Jefe Finanzas	Controlar rigurosamente el desempeño de cada uno de estos indicadores, prestando especial atención a su desviación respecto a las metas definidas
	F2		ROE	$(\text{Utilidad después de Impto}/\text{Patrimonio}) * 100$	25%	28%	30%			
Financiera	F3	Mejorar margen de venta por proyecto	% Margen bruto sobre ventas	$((\text{Ingresos por venta} - \text{costos por venta})/\text{Ingresos por venta}) * 100$	43%	47%	50%	Anual	Jefe Finanzas	
Financiera	F4	Disminuir costos y gastos	% Costos y gastos sobre ventas	$((\text{Costos por ventas} + \text{GAV})/\text{Ingresos por ventas}) * 100$	< 95%	< 93%	< 90%	Anual	Jefe Finanzas	
Clientes	C1	Aumentar satisfacción de Clientes	Evaluación encuesta satisfacción cliente	Puntuación obtenida/Puntuación total	> 90%	> 93%	> 95%	Anual	Director general	Confecionar y aplicar encuesta de satisfacción
Clientes	C2	Generar Confianza	% Entregas a tiempo	Entregas a tiempo/Entregas totales	> 95%	> 97%	> 98%	Mensual	Jefe Operaciones	Efectiva definición y proyección de tiempos de fabricación y eficiente planificación de rutas
Procesos Internos	I1	Mejorar Gestión de Marca	Proyectos Gestión de Marca	Cantidad de proyectos destinados a la Gestión de Marca	>= 1	>= 1	>= 1	Semestral	Director general	Creación y gestión de elementos de imagen corporativa
Procesos Internos	I2	Diseñar Planificación Financiera	% Cumplimiento planificación	Objetivos financieros logrados/Total objetivos financieros planteados	> 90%	> 93%	> 95%	Semestral	Director general	Tablero con indicadores financieros claves y parámetros definidos en planificación
Procesos Internos	I3	Aumentar importación materias primas	% importación materias primas sobre compras totales	$(\text{Volumen importado}/\text{Volumen total compras de insumos}) * 100$	> 70%	> 80%	> 90%	Semestral	Director general	Realizar proyección de compras, y selección de proveedores para stockear insumos
Procesos Internos	I4	Mejorar Gestión de Calidad	Registro Hojas Control de Calidad	Puntuación obtenida/Puntuación total	> 95%	> 97%	> 98%	Mensual	Jefe Operaciones	Generar y registrar Hojas de Control
	I5		Reclamos por no conformidad	Cantidad proyectos protestados	< 7	< 6	< 5	Semestral		Seguimiento de entregas y costeo de modificaciones
Procesos Internos	I6	Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	% de instauración de Unidad de Gestión de Recursos	$(\text{Etapas cumplidas}/\text{Etapas totales}) * 100$	> 70%	> 90%	100%	Anual	Director general	Desarrollar Unidad de gestión y control de recursos, actividades y procesos
Procesos Internos	I7	Aumentar uso de ERP	% Capacitados	Trabajadores capacitados/Total trabajadores	100%	100%	100%	Semestral	Director general	Capacitar a todos los involucrados con el fin de realizar una implementación total del ERP
	I8		% Aprobación capacitación	Puntuación obtenida/Puntuación total	> 95%	> 95%	> 95%			
Aprendizaje y Crecimiento	AC1	Aumentar Infraestructura	% Ampliación instalaciones	$((\text{Mts2 Sala Costura nueva}/\text{Mts2 Sala Costura Actual}) - 1) * 100$	> 70%	-	-	1 vez	Director general	Incorporar nuevas dependencias para reubicar taller y reestructurar el resto de las áreas funcionales
	AC2			$((\text{Mts2 Taller y Bodega nueva}/\text{Mts2 Taller y Bodega Actual}) - 1) * 100$						
Aprendizaje y Crecimiento	AC3	Capacitar Administración y Equipo de Ventas	Cursos realizados	Cantidad de cursos de perfeccionamiento según especialidad por trabajador	>= 1	>= 1	>= 1	Anual	Director general	De acuerdo al objetivo de desempeño en cada área capacitar a cada trabajador según corresponda
Aprendizaje y Crecimiento	AC4	Capacitar Taller	Cursos realizados	Cantidad de cursos de perfeccionamiento según especialidad por trabajador	>= 1	>= 1	>= 1	Anual	Jefe Operaciones	

6.4.3 RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTACIÓN

Si bien el punto central del trabajo es el diseño del Cuadro de Mando Integral, al tratarse de una propuesta sobre un caso aplicado, no se puede pasar por alto la importancia que tiene la implementación y las mejoras sobre el funcionamiento general de la empresa para que el cuadro sea efectivo y eficiente en su aplicación.

Para esto se debe considerar una serie de elementos clave como la designación de un controlador, un sistema de información eficiente, un plan de comunicación efectiva y un esquema de incentivos. El proceso de diseño e implementación del CMI requiere de la intervención de todo el personal de la organización, con el respaldo de la Alta Dirección y del uso de recursos y herramientas de información y estadística.

CONTROLADOR

Para el éxito de su implementación, concluyen Soler y Alfonso (2009), es necesario designar un controlador para que administre el cuadro de mando y realice los análisis empresariales pertinentes. El controlador debe, ante todo, conocer la dirección de la empresa de manera integral y transversal a todas sus unidades.

En el caso de esta propuesta, el controlador vendría a dirigir la nueva Unidad de Gestión y Control de Recursos planteada en el conjunto de iniciativas como parte de los objetivos estratégicos en la perspectiva de procesos internos.

El proceso de implementación debe ser en forma planificada y estructurada, teniendo siempre en cuenta que es una herramienta de mejora continua, por lo que incluso durante el proceso de implementación se puede necesitar de ajustes de acuerdo a las necesidades que vaya presentando cada unidad.

INFORMACIÓN:

La generación de reportes para el monitoreo del cuadro de mando es un elemento vital que depende directamente de cuán accesible se encuentre la información requerida para la revisión de los indicadores, la disponibilidad de esta es un factor determinante para asegurar la implementación.

Los datos deberán ser accesibles tanto manualmente como también en base a una integración de los sistemas de gestión de información existentes en la empresa.

Los sistemas de información deben funcionar bajo una lógica de importación y exportación de datos y reportes ejecutivos, asegurando de esta manera la obtención de las cifras necesarias para el constante monitoreo y control sobre las variables determinadas como claves para la implantación de las estrategias. Fundamental será entonces la capacitación técnica de los colaboradores involucrados, para que la recopilación y tratamiento de datos sea eficaz y eficiente.

COMUNICACIÓN:



La comunicación del modelo de Cuadro de Mando Integral es fundamental, y en su despliegue se debe dejar claro en primer lugar que es un modelo para la gestión y no un modelo de evaluación de desempeño de los funcionarios, ni tan solo un conjunto de indicadores. Es por esto que se debe estudiar y planificar actividades e infografías que permitan comunicar efectivamente la estrategia desde los eslabones más altos de la estructura organizacional hacia todo el resto de los estamentos de la compañía. Si cada colaborador comprende que su trabajo es un aporte real a la creación de valor y que esto genera una serie de efectos en cadena, se estará conformando esta herramienta como un factor positivo, un agente de cambios, en orden de lograr tanto una mejoría individual permanente como una sólida guía hacia el buen desempeño integral de la empresa.

INCENTIVOS:

Se debe diseñar una política de incentivos en la empresa, señala Vega (2015). Dejando esclarecido el vínculo entre los resultados estratégicos que se irían logrando, con el presupuesto destinado para incentivar los mismos. El CMI ofrece a la entidad el medio para alinear las recompensas a los colaboradores con los logros de las metas obtenidas, contando así con un mecanismo poderoso para enfocarlos hacia lo que es realmente importante para la organización y con esto lograr un acuerdo gana – gana entre empresa y colaboradores. Cabe mencionar que estos incentivos pueden ser no solo de orden monetario, existe una amplia gama de compensaciones no económicas que robustecen además la identificación con la empresa como beneficios sociales complementarios, capacitaciones, días libres o participación en actividades fuera del área del trabajo.

La inversión o costo para de llevar a cabo las iniciativas propuestas en el primer año asciende a \$47.511.053, repartido fundamentalmente en tres ítems mencionados en orden descendente: Sueldo del Controlador, arriendo nuevas dependencias y capacitaciones del personal en general. El detalle se puede revisar en el Anexo C. El valor de los años posteriores se debe ajustar principalmente debido a las variaciones en el valor y cantidad de capacitaciones. Adicionalmente, se deben incorporar los costos relativos al programa de incentivos que desarrollen e implementen una vez que la Unidad de Gestión de Recursos comience a operar. Comentar además que el resto de las iniciativas son perfectamente ejecutables por el personal actual, a través de reasignación de tareas o reorganización de sus labores y actividades. Por lo tanto, no adicionan costos de inversión.

Mencionar que, sólo una implementación rigurosa y meticulosa logrará verdaderos cambios que requieren del compromiso infalible de la alta gerencia quienes deberán estar dispuestos y convencidos de que la renovación de las actuales prácticas de dirección estratégica servirá finalmente de trampolín para ubicar a la empresa en la posición deseada.

Para finalizar, se recomienda que más adelante, una vez que la empresa tome la decisión de llevar a cabo esta planeación y lleve a cabo las etapas de implementación y comunicación del Cuadro de Mando Integral, con el consiguiente rediseño de su sistema de gestión estratégica, las iniciativas formuladas sean desglosadas y traducidas en planes de acción concretos, donde los responsables de cada objetivo tomen protagonismo y den



seguimiento y cumplimiento a cada una de sus actividades a cargo. De la misma forma, en revisiones futuras se deberán reevaluar los objetivos del cuadro de mando, verificando qué tan válidos son los vínculos causales establecidos inicialmente y qué tan vigentes son para la organización.

Señalar además que implementar un proceso innovador donde se involucra a todos los participantes de la empresa en un proyecto con objetivos comunes, se traduce en un envión anímico y motivacional que invita al crecimiento y desarrollo tanto personal como de los equipos. Alineando, por consecuencia, a cada área hacia la consecución de las metas propuestas.



7 CONCLUSIONES

La industria gráfica publicitaria recoge por definición la comunicación visual en formatos atractivos para dar a conocer productos, marcas o servicios, en este sentido se presenta como un desafío constante para las empresas que entregan soporte gráfico publicitario quienes deben desarrollar sus actividades bajo una permanente adaptación tanto creativa como tecnológica.

Sin embargo, el diagnóstico del caso de estudio del presente trabajo muestra que Gráficas City se sitúa en una posición sólida dentro de esta industria que figura presentando escenarios favorables para el desarrollo de sus actividades y la consecución de sus metas. Esto secundado por la reactivación que presenta la economía local desde el último trimestre 2021, luego de superar fuertes crisis sociales y sanitarias en los dos años antecesores.

A nivel interno, se logra observar en el análisis financiero que gracias a la política conservadora de la gerencia quienes históricamente han mantenido altas razones de liquidez con bajos índices de endeudamiento, combinación clave que les permitió hacer frente al momento más duro del 2020 y sortear esta situación manteniendo a la empresa activa y operativa.

No obstante, este ajuste económico arrojó una nueva alerta en cuanto a la optimización del uso de los recursos, surge entonces una necesidad de mantener a raya los costos y junto con esto, se presenta una oportunidad de mejora inmediata en la gestión administrativa que a través de una planeación estratégica logre asignar los recursos de manera eficiente, controlar los costos y encontrar nuevas formas de generar ingresos.

El primer paso en el desarrollo propio del trabajo, fue confeccionar y definir las declaraciones estratégicas fundamentales, esto se logró a través de un primer taller práctico donde la alta gerencia logró definir por primera vez de manera formal y consensuada su Misión y Visión, secundada con la proclamación de los valores que los amparan: compañerismo, respeto, compromiso y lealtad.

A partir de esto, el objetivo siguiente, y principal, de este trabajo fue el diseño de un Cuadro de Mando Integral para Gráficas City Spa, para lograrlo se desarrolló en primera instancia un estudio del entorno de la organización utilizando un análisis PESTEL y un estudio de intensidad de la competencia con la herramienta Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Esto contrastado con un diagnóstico de las capacidades y recursos propios de la empresa, realizando un análisis financiero y utilizando la herramienta Cadena de Valor.

Todo esto decanta con la realización de un segundo taller colaborativo donde se desarrolló, junto a gerencia, la Matriz FODA desde la cual surgieron once estrategias que culminaron conformando la definición formal de una nueva Propuesta de Valor y de los tres Ejes Estratégicos que la sostienen, que a su vez fueron la base para el posterior diseño del CMI: Experiencia en el rubro, Eficiencia logística y entregas a tiempo, y Soluciones integrales de calidad.



En paralelo, para ofrecer una radiografía global, en orden de simplificar y entregar una visión clara de los principales elementos y relaciones que componen la lógica del negocio se desarrolló un análisis del modelo de negocio CANVAS, el cual a través de sus nueve bloques esquematiza y sintetiza toda la actividad de la empresa.

Luego conforme con la metodología definida y en consecuencia con el diagnóstico de la organización, se confeccionó un mapa estratégico compuesto por catorce objetivos estratégicos los cuales fueron posicionados en dos dimensiones, en el eje vertical las cuatro perspectivas propuestas por los autores de la herramienta CMI: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Y el eje horizontal definido de acuerdo a los tres ejes estratégicos mencionados en el párrafo anterior. En este diagrama los objetivos fueron dispuestos de manera secuencial organizados en razón de causalidad y efecto, graficando de manera explícita cómo cada elemento está interconectado y aporta en el proceso de agregar valor. Algunos de estos objetivos son: Capacitar el área de administración y equipo de ventas, Aumentar importación de materias primas, Aumentar satisfacción de Clientes y Mejorar margen de venta por proyecto.

Para una mejor comprensión del mapa estratégico y sus objetivos se elaboró, además, un diccionario para cada uno de los tres ejes estratégicos. Añadiendo de esta forma una descripción para los objetivos y sus respectivos enlaces causa-efecto.

A partir de esta estructura de objetivos se desprenden dieciocho indicadores clave. Asignando para cada uno: meta esperada, frecuencia con que deben ser revisados y responsable a cargo para llevar el seguimiento. Junto con esto se establece un paquete de doce iniciativas para llevar a cabo el plan que en combinación con los indicadores permitirán llevar un control de gestión estratégico de los objetivos. Todo esto resumido y plasmado en el diseño de la primera versión del Cuadro de Mando Integral para Gráficas City Spa.

Posteriormente se articula una batería de recomendaciones para la etapa de implementación, estableciendo claramente las principales aristas que deben ser cubiertas en orden de lograr una puesta en marcha eficaz y eficiente. Considerando los beneficios y riesgos que trae consigo esta etapa, se destaca el efecto colateral positivo que derivan los procesos de innovación donde inevitablemente la preocupación por mantener el bienestar de todas las partes involucradas conlleva a un permanente crecimiento y desarrollo de la organización en todo ámbito.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Pontet Ubal, Norma (2005): “Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control” IX Congreso Internacional de Costos – Florianópolis, SC, Brasil
- Berríos, R., y Flores, R. (2017): “Cuadro de Mando Integral. Serie Creación nro. 27” CIES – USS. Santiago: Ediciones Univ. San Sebastián
- Kaplan y Norton (2006): “Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies”. Estados Unidos: Harvard Business School Press
- Kaplan y Norton (2008): “The Execution Premium: Linking Strategy to operations for competitive advantage”. Estados Unidos: Harvard Business School Press
- Vega, Vladimir (2015): “Procedimiento para la implementación de un Cuadro de Mando Integral”. Cuba: Revista Científica Ecociencia Vol. 2, Nro. 4.
- Chandler, A. (1962): “Strategy and Structure”. Cambridge: MIT Press
- Oriol Amat y Fernando Campa (2013): “Manual del Controller”. España: Profit
- Fred R. David, (2013). “Conceptos de Administración Estratégica”. 14ta. Edición. México: Pearson
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001): Dirección Estratégica. España: Prentice-Hall
- Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (2005): “Planeación Estratégica Aplicada”. Colombia: Mc Graw Hill
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2004): “La Estrategia del Océano Azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante”. Estados Unidos: Harvard Business School Press
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2017): “Blue Ocean Strategy: Beyond Competing”. Estados Unidos: Hachette Books.
- Fred R. David, (2005). “Conceptos de Administración Estratégica”. 5ta. Edición. México. Editorial: Prentice-Hall Hispanoamérica
- Paredes Santos, A. (1996), “Manual planificación estratégica”, 1a ed., Vol.1. Perú.
- Hill, Charles W.L. y Jones, Gareth R. (2011), “Administración estratégica: Un enfoque integral”, 9na edición. Colombia: Cengage Learning
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico”. Vol. 8. Venezuela. Revista Telos



- Porter, M. (1985). “Ventaja competitiva”. México: C.E.C.S.A.
- Thompson, Arthur A., Strickland III, A.J. (1998) “Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas”. 1era ed. México: McGraw-Hill Interamericana
- Porter, M. (1998): “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México: C.E.C.S.A.
- Cancino, Christian (2012): “Matriz de análisis FODA Cuantitativo. Chile: Documento Docente, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006): Dirección Estratégica. 7ma edición España: Pearson Prentice-Hall
- Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf y Gamble (2015) “Administración estratégica: Teoría y casos”. 2da ed. Internacional. México: McGraw-Hill Interamericana
- Osterwalder y Pigneur, (2009): “Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers”. Estados Unidos: John Wiley and sons
- Kaplan y Norton (1992): “Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”. Estados Unidos: Harvard Business Review
- Kaplan y Norton (1996): “The Balanced Scorecard: Translating strategy into action”. Estados Unidos: Harvard Business School Press
- Kaplan y Norton (2000): “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”. Estados Unidos: Harvard Business School Press
- Kaplan y Norton (2004): “Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes”. Estados Unidos: Harvard Business School Press
- Cárdenas, Tito (2009): “Diseño de un Cuadro de Mando Integral (parte I). Perspectivas”. Bolivia: Univ. Católica Boliviana San Pablo.
- Maldonado, J. (2014): “Control Integrado de Gestión”. México: UNAH.
- Soler, R. y Robaina, D. (2009): “Experiencias en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral”. Cuba: I.S.P. José Antonio Echeverría
- Dávila, A. (1999): “Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral”. España: IESE, Universidad de Navarra
- Lueg, R. y Vu, L. (2015): “Success factors in Balanced Scorecard Implementations: A literature review”. Dinamarca: Management Revue



ANEXOS

ANEXO A: TALLER 1 MISIÓN Y VISIÓN

Taller: Análisis estratégico para Gráficas City Spa

Nombre: RAUL BESNIER GARCIA Cargo: DIRECTOR GENERAL

Parte I: Declaraciones básicas: Misión y Visión.

A través de las siguientes preguntas buscaremos definir estas declaraciones que nos servirán de guía para trazar objetivos y planificar cómo conseguirlos.

(Responder brevemente)

a) Preguntas clave para definir Misión:

¿Qué vendemos? (a qué nos dedicamos)

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN PRODUCTO PUBLICITARIO

¿Dónde competimos? (alcance, zona)

TODO TIPO DE EMPRESA, A LO LARGO DE CHILE

¿Qué nos destaca? (elemento diferenciador)

SERIEDAD - CALIDAD - PUNTUALIDAD.

¿Quiénes son nuestros clientes? (segmento)

¿En qué creemos, cuales son nuestros valores?

CONFIANZA, RESPETO, COMPROMISO, LEALTAD.

COMPROMISO Y EMPATIA

b) Preguntas clave para definir Visión:

¿Qué posición de mercado esperamos tener? (plazo 3-5 años)

DOPLICAR LA VENTA

¿Qué imagen esperamos proyectar en el futuro? (Cómo queremos ser reconocidos)

→ SOLUCIONA, ESTABILIDAD, CONFIANZA, RESPONSABILIDAD

¿A quiénes esperamos atender en el futuro?

GRANDES EMPRESAS.



Taller: Análisis estratégico para Gráficas City Spa

Nombre: Ignacio Desnive Cerda Cargo: Director

Parte I: Declaraciones básicas: Misión y Visión.

A través de las siguientes preguntas buscaremos definir estas declaraciones que nos servirán de guía para trazar objetivos y planificar cómo conseguirlos.

(Responder brevemente)

a) Preguntas clave para definir Misión:

¿Qué vendemos? (a qué nos dedicamos)

Soporte Publicitario

¿Dónde competimos? (alcance, zona)

Nivel nacional

¿Qué nos destaca? (elemento diferenciador)

Rapidez y calidad de los productos

¿Quiénes son nuestros clientes? (segmento)

todos los segmentos

¿En qué creemos, cuales son nuestros valores?

Creemos en el bienestar de los trabajadores,

partiendo por el compañerismo y respeto entre los seres humanos.

b) Preguntas clave para definir Visión:

¿Qué posición de mercado esperamos tener? (plazo 3-5 años)

Ser referente en el mercado en calidad y rapidez

¿Qué imagen esperamos proyectar en el futuro? (Cómo queremos ser reconocidos)

Ser reconocidos por calidad, rapidez y puntualidad

¿A quiénes esperamos atender en el futuro?

Esperamos poder atender desde Pymes hasta grandes Empresas, además de ser referente en Latam.



ANEXO B: VALORIZACIÓN DE ELEMENTOS

Valorización de cada elemento

En los siguientes recuadros vamos a consolidar todos los elementos mencionados anteriormente para luego calificarlos con una escala de 3 puntuaciones (0, 1 y 2 puntos), siendo 2 lo más

Oportunidades	Valor
1. Crear nuevos productos	2
2. Competidores con bajos estandar de calidad	0
3. Mercado suficiente	2
4. Capturar nuevos clientes	2
5. Comercializar nuevos productos	2
6. Capacitar equipo	1
7. Importar materias primas	2

Fortalezas	Valor
1. Atención personalizada y buen trato al cliente	2
2. Control de calidad	2
3. Experiencia en el negocio	2
4. Finanzas sanas	2
5. Marca valorizada	2
6. Alianzas estratégicas favorables	2
7. Clientes fidelizados	1
8. Personal competente	1
9. Alto margen operacional	2

Amenazas	Valor
1. Escasez de mano de obra calificada	2
2. Volatilidad en precio materias primas	2
3. Clientes en insolvencia	0
4. Escasez de materias primas	2
5. Nuevos cierres por emergencias sanitarias	2

Debilidades	Valor
1. Capacidad limitada de producción	2
2. Bajo manejo y utilización sistema ERP	1
3. Descoordinación del equipo	2
4. Problemas con rutas de despacho	1
5. Altos costos de producción	0

Puntuaciones:
0
1
2



Valorización de cada elemento

En los siguientes recuadros vamos a consolidar todos los elementos mencionados anteriormente para luego calificarlos con una escala de 3 puntuaciones (0, 1 y 2 puntos), siendo 2 lo más *RELEVANTE*.

Oportunidades	Valor
1. Crear nuevos productos	1
2. Competidores con bajos estandar de calidad	1
3. Mercado suficiente	1
4. Capturar nuevos clientes	2
5. Comercializar nuevos productos	2
6. Capacitar equipo	2
7. Importar materias primas	1

Fortalezas	Valor
1. Atención personalizada y buen trato al cliente	2
2. Control de calidad	2
3. Experiencia en el negocio	2
4. Finanzas sanas	2
5. Marca valorizada	2
6. Alianzas estratégicas favorables	1
7. Clientes fidelizados	1
8. Personal competente	2
9. Alto margen operacional	1

Amenazas	Valor
1. Escasez de mano de obra calificada	2
2. Volatilidad en precio materias primas	1
3. Clientes en insolvencia	2
4. Escasez de materias primas	2
5. Nuevos cierres por emergencias sanitarias	2

Debilidades	Valor
1. Capacidad limitada de producción	2
2. Bajo manejo y utilización sistema ERP	2
3. Descoordinación del equipo	2
4. Problemas con rutas de despacho	1
5. Altos costos de producción	2

Puntuaciones:	IMPORTANCIA
0	→ BAJA
1	→ MEDIA
2	→ ALTA



ANEXO C: COSTOS INICIATIVAS AÑO 1

P	Objetivo Estratégico		Indicador	Iniciativas	Costo anual	repetido en t
Financiera	F1	Aumentar rentabilidad	ROA	Controlar rigurosamente el desempeño de cada uno de estos indicadores, prestando especial atención a su desviación respecto a las metas definidas	\$ -	no
	F2		ROE			
	F3	Mejorar margen de venta por proyecto	% Margen bruto sobre ventas			
	F4	Disminuir de costos y gastos	% Costos y gastos sobre ventas			
Clientes	C1	Aumentar satisfacción de Clientes	Evaluación encuesta satisfacción cliente	Confeccionar y aplicar encuesta de satisfacción	\$ -	no
	C2	Generar Confianza	% Entregas a tiempo	Efectiva definición y proyección de tiempos de fabricación y eficiente planificación de rutas	\$ -	no
Procesos Internos	I1	Mejorar Gestión de Marca	Proyectos Gestión de Marca	Creación y gestión de elementos de imagen corporativa	\$ -	no
	I2	Diseñar Planificación Financiera	% Cumplimiento planificación	Tablero con indicadores financieros claves y parámetros definidos en planificación	\$ -	no
	I3	Aumentar importación materias primas	% importación materias primas sobre compras totales	Realizar proyección de compras, y selección de proveedores para stockear insumos	\$ -	no
	I4	Mejorar Gestión de Calidad	Registro Hojas Control de Calidad	Confeccionar y registrar Hojas de Control	\$ -	no
	I5		Reclamos por no conformidad	Seguimiento de entregas y costeo de modificaciones	\$ -	no
	I6	Desarrollar Unidad de Gestión de Recursos	% de instauración de Unidad de Gestión de Recursos	Desarrollar Unidad de gestión y control de recursos, actividades y procesos	\$ 22.800.000	si
	I7	Aumentar uso de ERP	% Capacitados	Volver a capacitar a todos los involucrados con el fin de realizar una implementación total del ERP y aprovechar todas las funciones para las que fue adquirido	\$ 631.053	no
	I8		% Aprobación capacitación			
Aprendizaje y Crecimiento	AC1	Aumentar Infraestructura	% Ampliación instalaciones	Incorporar nuevas dependencias para reubicar taller y reestructurar el resto de las áreas funcionales	\$ 18.000.000	si
	AC2					
	AC3	Capacitar Administración y Equipo de Ventas	Cursos realizados	De acuerdo al objetivo de desempeño en cada área capacitar a cada trabajador según corresponda	\$ 6.080.000	si
	AC4	Capacitar Taller	Cursos realizados			

Consideraciones:

La inversión o costo total para de llevar a cabo las iniciativas propuestas en el primer año asciende a \$47.511.053, calculado al 1 de marzo 2022. A continuación, costos separados por perspectiva.



- Para la Perspectiva Financiera, el control de indicadores propuestos es sólo gestión, no involucra costos específicos.
- En Perspectiva Clientes, el diseño y aplicación de encuestas se puede generar con múltiples alternativas de encuestas gratuitas como Formularios Google.

Definir los tiempos de fabricación de los proyectos y mejorar la planificación de rutas, son tareas que puede desarrollar el personal actual.

- En Procesos Internos, desde el objetivo I1 al I5 son solo mejoras en la gestión , reasignación de tareas o nuevas prácticas. Todas perfectamente ejecutables por el personal actual.

En cuanto al desarrollo de la Unidad de Gestión y Control de Recursos I6, el costo asociado involucra el sueldo bruto del Controlador \$1.900.000 por doce meses. Las dependencias actuales tienen la capacidad para recibir más personal administrativo, por lo que no necesita inversión extra para proveer un espacio de trabajo para el nuevo cargo.

Re-capacitar en el uso del actual sistema ERP Kame a 5 colaboradores estratégicos (I7), tiene un costo de UF 4 por persona, calculado con la UF al 1 de marzo 2022: \$31.552,64, total: \$631.053.

- Finalmente, en perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, AC1 y AC2 incorporar nuevas dependencias para reubicar taller y reestructurar el resto de las áreas tiene un valor aproximado de \$1.500.000 por concepto de arriendo mensual. Valor promedio de las propiedades de 200 m2 en arriendo en el sector de Santiago Centro a la fecha de esta evaluación (Enero 2022). Según sondeo de los propios dueños de Gráficas City y del valor de las propias instalaciones utilizadas actualmente ubicadas en el mismo sector.

En cuanto a las capacitaciones para AC3 y AC4, el valor de las capacitaciones Sence (sence.gob.cl) para el 2022 es de \$4.000 la hora y la duración promedio es de 80 horas por curso. Por lo tanto, la media es de \$320.000 multiplicado por 19 trabajadores que podrían optar a este beneficio.

