

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Administración y Auditoría



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

**“PROPUESTA DE HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE
GESTIÓN EN EL CONTEXTO DEL MODELO DE NEGOCIOS
CANVAS”.**

MIGUEL ANGEL FIGUEROA CARRASCO.

Profesor Guía: DON HECTOR SALDIA BARAHONA.

CONCEPCIÓN, 2017.

INDICE

Contenido	Pág.
ILUSTRACIONES	6
INTRODUCCIÓN	7
ANTECEDENTES GENERALES DEL TEMA	
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	8
OBJETIVOS.	8
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
CAPITULO I - MARCO TEÓRICO	
1.- ANTECEDENTES GENERALES (DEFINICIONES).....	9
1.1.- Modelo de Negocios Canvas.	9
1.1.1.- Segmentos de Mercado.	10
1.1.2.- Propuestas de Valor.	10
1.1.3.- Canales.	10
1.1.4.- Relaciones con los Clientes.	10
1.1.5.- Fuentes de Ingresos.	10
1.1.6.- Recursos Clave.....	11
1.1.7.- Actividades Clave.	11
1.1.8.- Asociaciones Clave.	11
1.1.9.- Estructura de Costes.	11
1.1.10.- Control de Gestión.....	12
1.1.11.- Cuadro de Mando Integral.....	13
1.1.11.1.- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	13
1.1.11.2.- Perspectiva de Procesos Internos.	14
1.1.11.3.- Perspectiva del Cliente.	14

1.1.11.4.- Perspectiva Financiera.....	14
1.2.- LA EMPRESA Y LA IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
1.3.- ESTRATEGIA.....	20
1.3.1.- Concepto e Importancia de la Estrategia.	20
1.3.2.- El Proceso Estratégico.....	20
1.3.3.- La Dirección o Planificación Estratégica.	22
1.3.4.- Modelos de Planificación Estratégica.	22
1.3.5.- Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David.	23
1.3.6.- Modelo Resumen de Elementos de la Dirección Estratégica de J.S.	24
1.3.7.- Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein – Nolan – Pfeiffer.....	26
1.3.8.- Secuencia Básica del Diseño del Proceso Estratégico.....	28
1.3.9.- Unidad Estratégica de Negocios.	29
1.3.10.- Niveles de Diseño Estratégico.	30
1.3.11.- Planificación y Control Estratégico.	31
1.3.11.1.- Planificación Estratégica.	31
1.3.11.2.- Fundamentación Estratégica.....	32
1.3.11.3.- Etapas de Recopilación de Información.....	34
1.3.11.4.- Etapa de Formulación de Alternativas.....	39
1.4.- ETAPA DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	64
1.4.1.- Control de Gestión o Estratégico.	65
1.4.2.- Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.....	67
1.4.3.- Estructura Orgánica.	70
1.4.4.- Cultura Organizacional.	71
CAPITULO II - ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	
2.1- CONTEXTO DE LA EMPRESA.	72
2.1.1.- Descripción de la Empresa.	72
2.1.2.- Unidad Estratégica de Negocio (UEN).	74

2.2.- DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.	75
2.2.1.- Misión.	75
2.2.2.- Visión.	75
2.2.3.- Valores.	76
2.3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FODA).	76
2.3.1.- Análisis Externo.	76
2.3.1.1.- Economía Nacional.	77
2.3.1.2.- Legal.	78
2.3.1.3.- Tecnología.	80
2.3.2.- Marco de los Competidores.	81
2.3.3.- Análisis Interno.	83
2.3.4.- Matriz FODA.	87
2.3.5.- Análisis FODA.	91
2.4.- PROPUESTA DE VALOR (EJES ESTRATÉGICOS).	92
2.5.- MAPA ESTRATEGICO.	94
2.6.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	96

CAPITULO III – PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA

METODOLOGÍA	99
3.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	100
3.1.- MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.	100
3.1.1.- Segmentos de Mercado.	100
3.1.2.- Propuesta de Valor.	103
3.1.3.- Canales.	107
3.1.4.- Relaciones con los Clientes.	113
3.1.5.- Fuentes de Ingresos.	118
3.1.6.- Recursos Clave.	122
3.1.7.- Actividades Clave.	125
3.1.8.- Asociaciones Clave.	129

3.1.9.- Estructura de Costes.	134
3.2.- RELACIÓN BALANCED SCORECARD Y EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS.....	139
3.2.1.- ¿Por qué los emprendedores deberían usar el Cuadro de Mando Integral?	140
3.2.2.- Herramienta Canvas, generación de modelos de negocios	143
CONCLUSIONES.	147
BIOBLOGRAFÍA.	150
LINKOGRAFÍA.	151

ILUSTRACIONES

Contenido	Pág.
Ilustración 1: El Proceso Estratégico.....	22
Ilustración 2: Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David.	24
Ilustración 3: Modelo de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes.	26
Ilustración 4: Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein – Nolan – Pfeiffer..	28
Ilustración 5: Secuencia Básica del Diseño del Proceso Estratégico.	29
Ilustración 6: Planificación Estratégica.....	32
Ilustración 7: Cadena de Valor Michael Porter.....	42
Ilustración 8: Elementos de la Propuesta de Valor para el cliente.	44
Ilustración 9: Generación de Modelos de Negocios, canales de distribución.....	53
Ilustración 10: Generación Modelos de Negocios, fuentes de ingreso.	59
Ilustración 11: Control Estratégico.....	67
Ilustración 12: Minimercado “Javier”.....	74
Ilustración 13: Diagrama de Unidad Estratégica de Negocio.....	75
Ilustración 14: Gráfico de las Fuerzas de Porter.....	85
Ilustración 15: Cadena de Valor.	86
Ilustración 16: Análisis FODA.	91
Ilustración 17: Factores Utilizados para realizar Matriz FODA.	91
Ilustración 18: Ejes Estratégicos.	94
Ilustración 19: Mapa Estratégico de Minimercado “Javier”.	96
Ilustración 20: Cuadro de Mando Integral Minimercado “Javier”.	98
Ilustración 21: Fases Canal de Distribución	108
Ilustración 22: Perspectivas del BSC	142
Ilustración 23: Relación Balanced Scorecard y Modelo de Negocio Canvas.	146
Ilustración 24: MAPA ESTRATÉGICO MODELO CANVAS	147

INTRODUCCIÓN

En la presente memoria de Contador Público y Auditor se plantea como temática central la construcción de una herramienta al Modelo de Negocio Canvas, lográndolo así a través de plan estratégico y analizando las distintas directrices que se necesitan para crear la herramienta, este modelo es de carácter integral y que se pueda aplicar de manera coherente, lógica y consecuente con la distintas herramientas operativas de trabajo para su implementación efectiva y optima, basado principalmente en la revisión documental y bibliográfica, el desarrollo de guías y otros aportes del profesor guía.

Este trabajo tiene como objetivo realizar un sistema de control de gestión con el fin de implementarlo a una organización y esta pueda hacer uso de ella. El resultado de esta aplicación, se plasma en la consecución de una gestión mucho más eficientes, la implementación de un proceso de planificación estratégica adecuada y en el posicionamiento sólido y estable de la organización en el mercado.

ANTECEDENTES GENERALES DEL TEMA

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

¿Como asegurarse de que el Modelo de negocios está siendo bien implementado por una empresa?

Para responder a esta pregunta el estudio será realizado para indagar, investigar y crear una herramienta de medición que ayude a gestionar la correcta aplicación del modelo Canvas en una organización o compañía. Beneficiando de esta manera a todas las compañías o lectores que quieran beneficiarse de este estudio.

Durante la construcción de las herramientas de medición es necesario realizar un análisis previo del modelo Canvas, cuadro de mando y todos los parámetros necesario que se requieran para llevar a cabo el estudio.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar una herramienta para el control de gestión para el modelo de negocios “Canvas” que tiene por finalidad la obtención y aplicación eficiente de los recursos en una organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar un análisis del modelo de negocios “Canvas” de acuerdo al lienzo del modelo de negocios.
- Diseñar un sistema de medición e indicadores para la gestión del modelo de negocios.
- Diseñar un cuadro de mando en función de una compañía u organización recalando los aspectos fundamentales del modelo Canvas integrados en el cuadro de mando.
- Aplicar la propuesta de la herramienta creada a una compañía, considerando el “Modelo Canvas”.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.- ANTECEDENTES GENERALES (DEFINICIONES).

El marco teórico, que se desarrolla a continuación, permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de este proyecto.

Primero empezaremos con:

1.1.- Modelo de Negocios Canvas.

En la teoría y práctica, el término modelo de negocio es utilizado para un amplio conjunto de descripciones que representan aspectos centrales de un negocio, entre ellos el propósito, proceso de negocio, mercado objetivo, las ofertas, estrategias, infraestructura, estructuras organizacionales, prácticas de comercio, procesos operacionales y las políticas. La literatura ha ofrecido diversas interpretaciones de los modelos de negocio. Por ejemplo, se suelen definir como diseños de las estructuras organizacionales para aprovechar una oportunidad comercial. Extensiones de ésta definición enfatizan en el uso de la coherencia en la descripción de los modelos de negocio.

Los modelos de negocio son utilizados para describir y clasificar negocios, específicamente en un contexto de emprendimiento, pero también se utiliza dentro de las empresas por los directivos para explotar las posibilidades de desarrollo en el futuro. Los modelos de negocio privados, y conocidos, pueden ser como “recetas” para los directivos. Los modelos de negocio también suelen ser mencionados en el contexto de la contaduría dentro del desarrollo de reportes públicos.

Así resulta que cuando un emprendedor tiene una idea, resulta muy difícil plasmarla en papel y desarrollarla. Es aquí cuando las escuelas de negocio se empezaron a encargar de enseñar a las empresas las estrategias adecuadas para que esa iniciativa tuviera éxito. Había tantos modelos de negocio, que siempre el que elegíamos encajaba con nuestra propuesta

empresarial. Fue entonces cuando apareció Alexander Osterwalder con su modelo Canvas, estableciéndose como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Surgió como una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla.

1.1.1.- Segmentos de Mercado: En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros. Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas y geográficas, entre otras.

1.1.2.- Propuestas de Valor: La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.

1.1.3.- Canales: El asunto fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.

1.1.4.- Relación con los Clientes: Debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas como centro de contacto, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.

1.1.5.- Fuentes de Ingresos: Son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros.

1.1.6.- Recursos Clave: Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.

1.1.7.- Actividades Clave: Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.

1.1.8.- Asociaciones Clave: Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

1.1.9.- Estructura de Costes: La estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques.

1.1.10.- Control de Gestión

Se trata de un proceso que permite guiar la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del control de gestión incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costes. La concepción moderna integra mas elementos promoviendo la integración entre ellos.

Con respecto al nuevo concepto de control de gestión, éste centra su atención en la planificación y el control, debiendo contar con orientación estratégica que brinde aspectos operativos.

El sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares. También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

Cabe destacar que uno de los primeros en implementar el control de gestión de la gestión industrial fue Taylor quien introdujo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costes indirectos, la remuneración por rendimientos, y la formula de la rentabilidad entre otros conceptos.

A mediados del siglo XX el entorno empresarial ha tenido importantes cambios en donde las reglas del mercado se volvieron variables y competitivas, provocando importantes cambios en las organizaciones ya sean internos como externos.

1.1.11.- Cuadro de Mando Integral.

Se denomina cuadro de mando integral (CMI) a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y a las personas en una dirección determinada no es una tarea sencilla, y un cuadro de mando resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, y gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

El uso y aplicación de un cuadro de mando integral es no sólo posible sino también aconsejable para empresas medianas y pequeñas. Su efectividad no depende del tamaño de la compañía, así que tanto las grandes organizaciones como las PYMES pueden aprovecharse de sus grandes beneficios.

El cuadro de mando se estructura de la siguiente forma:

1.1.11.1.- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: **las personas y la tecnología**. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y la buena comunicación fluida entre los empleados.

1.1.11.2.- Perspectiva de Procesos Internos.

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente, Indicadores en proceso de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

1.1.11.3.- Perspectiva del Cliente.

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

1.1.11.4.- Perspectiva Financiera.

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

1.2.- LA EMPRESA Y LA IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Para comenzar desde el principio. ¿Qué es el modelo de negocio y por qué es más relevante hoy en día? Todas las empresas tienen un modelo de negocio, siempre lo han tenido. El modelo de negocio es: La lógica de la empresa, la forma en que esta crea y captura valor para sus “Stakeholders”. Por tanto, siempre ha habido, y siempre habrá, modelos de negocio.

Pensemos en un ejemplo de otra época para facilitar la comprensión de este concepto, de esta lógica subyacente a cómo gana dinero una empresa. Analicemos los inicios de la fotografía y en particular la empresa Kodak. Estamos en una época incipiente, donde la fotografía se encuentra en manos de profesionales que eran capaces de reproducir imágenes en blanco y negro sobre un soporte de cristal. George Eastman logró una importante innovación en 1883, o al menos así lo entendió él mismo, cuando fue capaz de traspasar este complejo proceso químico a un soporte más cómodo: el carrete, primero en papel y pronto de plástico. Y así aparece el carrete de fotos tal como lo conocíamos hasta la revolución de la fotografía digital. Pero este gran invento del carrete no tuvo demasiado éxito. La calidad de la fotografía era menor que se le obtenía por el método tradicional y los profesionales no querían adoptar esta nueva tecnología.

Gracias a su persistencia, Eastman se dio cuenta de que su novedad no era adecuada para estos clientes establecidos, pero sí tenía potencial para otros clientes que no estaban bien atendidos hasta el momento. Pensó entonces que muchas familias estarían deseosas de poder tener recuerdos familiares más fáciles de realizar y más económicos, hechos por ellos mismos, en lugar de tener que recurrir, y solo en contadas ocasiones, a la fotografía profesional. Pero para vender a este público se necesitaba otro modelo de negocio distinto. Primero hacía falta una máquina de fotografiar accesible y fácil de usar gracias al nuevo soporte (carrete). Eastman logró desarrollarla. Pero después era necesario establecer una cadena de establecimientos donde estas familias pudieran adquirir la máquina, el carrete y luego las fotografías, gracias al revelado. Para llevar a cabo estas ideas, fundó Kodak en 1888

y estableció una gran cadena de servicio que con los años alcanzó un amplio territorio en todo el mundo. Podías encontrar carretes y servicio en puntos de todo el globo.

Con este nuevo modelo de negocio, el invento de Eastman cambió el mundo, al menos en lo que respecta a la fotografía. A su vez, Kodak desarrolló unas increíbles capacidades distintivas en el mundo de la química, de la óptica, del servicio...Hasta la aparición de la fotografía digital. Muchas personas creen que Kodak perdió el tren de la fotografía digital y no supo desarrollar su tecnología, pero nada está más alejado de la realidad. Kodak desarrolló las primeras cámaras digitales e hizo grandes inversiones en tecnología hacía obsoleto su modelo de negocio, que era muy difícil de cambiar. En el mundo digital, la química ya no es relevante, no hay película, no hay revelado, los elementos que eran básicos en el modelo de negocio de Kodak. En la fotografía digital, el ingreso pasa de la película a la máquina, ya que no requiere un suministro revelado. Por tanto, todos los centros de servicios y toda la tecnología química se quedan en barbecho. Por el cambio fue incluso drástico: ahora ni siquiera se venden demasiadas máquinas fotográficas; el consumo masivo de fotografía se produce a través de los móviles y las tabletas, que además facilitan el compartir esta información con otras personas. La transformación que debía hacer Kodak no era un cambio tecnológico, era un drástico cambio en el modelo de negocio. Y no pudo hacerlo. Sin embargo, sí que hay ganadores en el mundo de la fotografía digital, pero son aquellos que han ayudado a compartir (lo social y en la movilidad) fotografías y los que venden y distribuyen imágenes. Modelos de negocio donde las capacidades de Kodak eran poco útiles.

Kodak fue en su momento el futuro, pero lo perdió con el cambio tecnológico. Sin embargo, algunos son capaces de ver futuro donde otros lo están perdiendo. Es el caso de Zara (Indetex).

El ejemplo de Kodak no solo muestra el concepto de modelo de negocio y su importancia, también el impacto que tiene la tecnología en nuestra forma de utilizar las cosas. La fotografía era el recuerdo, aparecía tiempo después del viaje o la fiesta, se compartía en grupos pequeños, era costosa su distribución... Ahora no solo es instantánea, es fácil de distribuir a otros lugares y a otras personas de manera simultánea. Se pueden colgar fotos en redes sociales abiertas o enviar a grandes grupos. Un mundo distinto.

Si Kodak en su momento el futuro, lo perdió con este cambio tecnológico. Sin embargo, algunos son capaces de ver futuro donde otros lo están perdiendo. Pensemos si no en el caso de Zara (Indetex), que emerge en la década de 1970 cuando la industria textil en España está en claro declive, afectada por la fabricación en países bajo coste. Amancio Ortega tiene una visión distinta. No se trata del gran volumen fabricado a bajo coste en lugares con salarios bajos, sino de servir más rápidamente lo que la mujer desea, aunque cueste más la producción, ya que si se logrará un precio neto superior. Y con esta idea ha desarrollado todo un imperio de marcas y establecimientos en todo el mundo.

El producto final son prendas de vestir, pero el modelo de negocio es radicalmente distinto. Consiste en tener buenas antenas para detectar qué prenda se desea, diseñarla, fabricarla y distribuirla lo más rápidamente posible para que pueda estar en manos de esta compradora ahora que sabemos que desea comprarla. Hoy en día, con su volumen de ventas, con su expansión internacional y con tantos puntos de venta, se tienen que hacer las cosas muy bien para ser capaz de hacer lo que hace Zara: servir lo que la mujer quiere en dos o en cuatro semanas desde que se detecta el deseo hasta que sale a la venta. La velocidad permite reducir o eliminar la publicidad, permite un precio neto superior, y estos incrementos de margen compensan sobradamente un coste más alto de fabricación. Y así, Zara es un modelo de negocio que se estudia en todo el mundo, el de la moda rápida o pronto moda.

Vemos pues la importancia del modelo de negocio, de esta lógica subyacente de cómo creamos y capturamos valor para nuestros Stakeholders. Y siempre han emergido oportunidades de crear modelos de negocios distintos, disruptivos, que han cambiado las reglas de juego del sector, como hicieron Kodak y Zara. Sin embargo, hoy en día, la

combinación de los elementos indicados en el cambio tecnológico, junto a los cambios en globalización, desregulación, demográficos y de uso que el cambio tecnológico conlleva o acompaña, hacen posible hacer las cosas de formas radicalmente distintas. No solo un poco mejor o un poco más eficientemente, sino de forma absolutamente distinta. Por ello, las oportunidades de innovación en el modelo de negocio, o las amenazas que crean las innovaciones de otro en el modelo de negocio, aumentan de manera exponencial. Es una revolución en marcha.

Ya haber hablado acerca del modelo de negocio y su importancia, en esta memoria de título se ocupará el “*Modelo Canvas*”, creado por Alexander Osterwalder junto con otros consultores internacionales, revolucionó en los últimos años la manera de representar el modelo de un negocio. Sus grandes beneficios derivan de la simplicidad que implica expresar el proyecto o producto en una sola hoja, mostrando sus 9 elementos centrales interrelacionados entre sí.

Las principales ventajas para usar esta herramienta para el diseño de un nuevo negocio:

- 1. Simplicidad de interpretación:** El modelo está representado mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura de tu negocio: estos elementos distribuidos organizadamente, permiten interpretar de manera muy la forma en que tu empresa crea valor para los clientes y logra competitividad.
- 2. Enfoque integral y sistémico:** Al representar todos los elementos (internos y externos) en la misma hoja, se vuelve más visible cualquier posible incoherencia entre ellos: cada bloque se encadena a los demás formando parte del gran sistema del negocio.
- 3. Cambio y repercusiones:** Una de las grandes ventajas es que al analizar distintas alternativas dentro del modelo de negocio, con el Canvas se puede tantear la viabilidad haciendo cambios, probando y observando de forma fácil cómo el sistema responde: tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques.
- 4. Cualquier tamaño, cualquier actividad:** Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresas, micro emprendimientos o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, pudiendo analizar un startup, un lanzamiento de un nuevo producto o una novedosa área comercial.
- 5. Lenguaje Visual:** Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocios innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría.
- 6. Sinergia y trabajo en equipo:** La simplicidad del método, orientando soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo. ¡Permite compartir conceptos complejos de forma sencilla con un lenguaje entendido por todos!
- 7. Análisis estratégico en una hoja:** Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos. ¡Muchos aspectos importantes para tu negocio en una sola hoja!

1.3.- ESTRATEGIA.

1.3.1.- Concepto e Importancia de la Estrategia.

El término estrategia puede ser entendido bajo distintos enfoques, con el transcurso del tiempo el significado del mismo ha venido evolucionando conforme a las circunstancias del entorno y los diversos factores culturales, políticos, medioambientales, tecnológicos, legales solo por mencionar algunos, que han influido en su desarrollo.

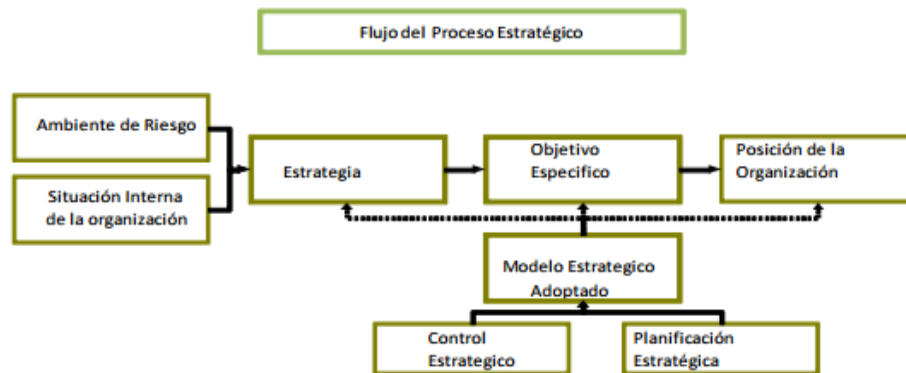
Actualmente la estrategia se convierte en una de las herramientas capaces de ser aplicado en cualquier campo de actividad, dada sus características de practicidad y flexibilidad, llegando a constituirse las circunstancias existentes, seleccionar determinados lineamientos estratégicos, recomendar aquellos que sean más favorables, ponerlos en práctica y finalmente recopilar el resultado de su desempeño. En este sentido la estrategia como tal puede ser entendida como un conjunto sistematizado y lógico de patrones o guías de decisión, las cuales definen de manera secuencial las acciones a desarrollar con el propósito final de alcanzar un objetivo práctico en el transcurso del tiempo (Conceptos de Administración Estratégica, David 2003).

1.3.2.- El Proceso Estratégico.

Toda estrategia es desarrollada y adoptada conforme un Proceso Estratégico claramente definido, el cual representa la secuencia o ciclo operativo en una organización, que lleva a la consolidación de los objetivos, resultado a la vez de la aplicación de acciones estratégicas, conforme el tipo de decisiones seleccionadas, las cuales permitirán posicionar a la organización de acuerdo al ambiente existente y a la situación interna de fortaleza o debilidad. Este proceso puede ser graficado de la siguiente manera.

Ilustración 1: El Proceso Estratégico. Fuente: (David, 2003).

En la siguiente ilustración se muestra una representación gráfica del Proceso Estratégico



El proceso estratégico “Conceptos de Administración Estratégica, David, 2003”, define aquel grupo de decisiones de las cuales depende el destino de la organización hacia largo, mediano y corto plazo, decisiones que permiten visualizar y evitar situaciones peligrosas o de gran riesgo, decisiones que traen consigo cambios y transformaciones importantes hacia el interior de la entidad, decisiones que posibilitan alcanzar una posición de cierta ventaja, decisiones de vital importancia que permiten consolidar propósitos claves y todo tipo de decisiones a través de las cuales se podría definir la situación actual y futura de una organización.

1.3.3.- La Dirección o Planificación Estratégica.

La Planificación estratégica, busca adaptar un entorno de alto riesgo hacia un ambiente de estabilidad, equilibrio y certidumbre basado para ello en un proceso de recopilación, generación y depuración de información de variada naturaleza, con el fin de establecer un marco de referencia lo suficientemente válido para llevar a cabo de manera satisfactoria el proceso de toma de decisiones final, por ello la necesidad de llegar comprender claramente este término en todo su significado.

La planificación estratégica bajo la visión del autor Fred David, ha sido conceptualizada como *“el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”* (David, 2003).

Por lo mencionado podemos indicar que la planificación estratégica, puede ser entendida como el procedimiento técnico que identifica, evalúa, diseña, selecciona y propone aquel conjunto de decisiones y acciones más convenientes, para la consolidación de un objetivo.

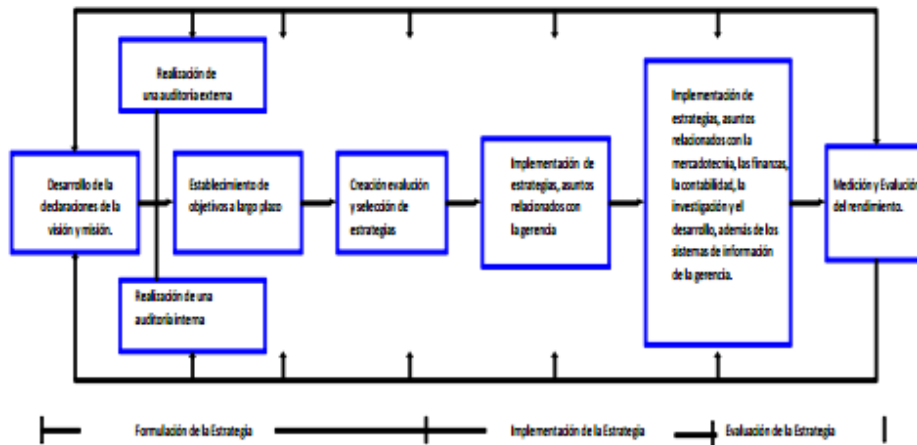
1.3.4.- Modelos de Planificación Estratégica.

Como parte del proceso estratégico identificado precedentemente, la adopción y selección de un modelo estratégico juega un papel de importancia, ya que el mismo diseño nos indica la secuencia de acciones y elementos a considerar, como parte del diseño estratégico seguido.

Dentro de los distintos modelos de dirección estratégica existentes, para la presente memoria y creación de herramientas para el control de gestión del modelo Canvas se ha adoptado por considerar, seleccionar y avaluar aquellos que más se adecuen al contexto y situación actual de las empresas en nuestro país, buscando identificar aquellos modelos que sean sencillos, de fácil aplicación y que permitan establecer e incorporar elementos novedosos con carácter integral y práctico en su estructura propuesta, los mismos sirven como guía básica de análisis al momento de efectuar diagnóstico y propuesta a través del desarrollo de un modelo propio.

1.3.5.- Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David.

Ilustración 2: Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David.



Fuente: (David, 2003).

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 mediación 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.

Las secuencias identificadas en este modelo es de amplio conocimiento, por ello es considerado como una propuesta básica y sencilla del proceso estratégico, sin embargo es importante mencionar que su estudio nos permitirá establecer los elementos de prioridad que deben ser tomado en cuenta, debido a su carácter altamente práctico, que lleva hacer del mismo un modelo fácil de aplicación.

1.3.6.- Modelo Resumen de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes.

Según Johnson y Scholes (2001) la dirección estratégica incluye expectativas y propósitos de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la implementación de la estrategia. Cada uno de los componentes requieren monitoreo y análisis para evitar las desviaciones o rupturas estratégicas; a continuación se detalla lo que comprende cada uno de ellos.

Expectativas y propósitos: el ambiente, la capacidad estratégica y las expectativas y propósitos.

Elección Estratégicas: Estrategias de negocio, a nivel corporativo e internacional, las direcciones y métodos de desarrollo.

Implementación Estratégica: Organizar, posibilitar, gestionar el cambio.

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

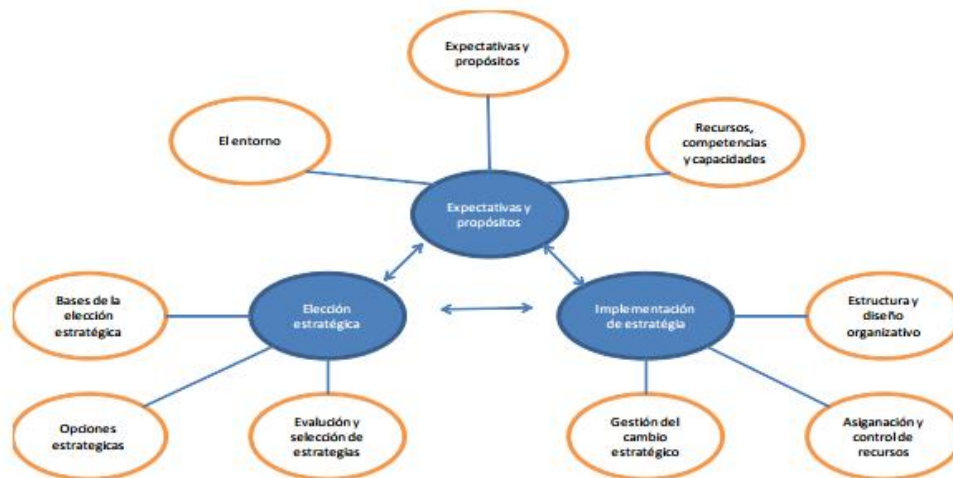
El éxito de la operatividad de las estrategias en los diferentes niveles finalmente radica en la capacidad del personal involucrado, por ello, los estudios referentes al Clima Organizacional y a la Cultura de la Organización son necesarios para comprender y resolver los problemas que se presenten.

La Dirección estratégica debe ser capaz de comprender las complejas cuestiones que tienen que afrontar las organizaciones y por lo tanto desarrollar su capacidad para el éxito a largo plazo, considerando la introducción de innovaciones para asegurar su competitividad o ser competitiva.

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 aprendizaje también resulta crucial. Y, la innovación depende cómo se dirija al personal y de cómo interactúe este entre sí.

Ilustración 3: Modelo de Elementos de la Dirección Estratégica de Johnson-Scholes.

Este muestra el modelo de elementos de la dirección estratégica de Johnson-Scholes



Fuente: (Johnson-Scholes, 2001).

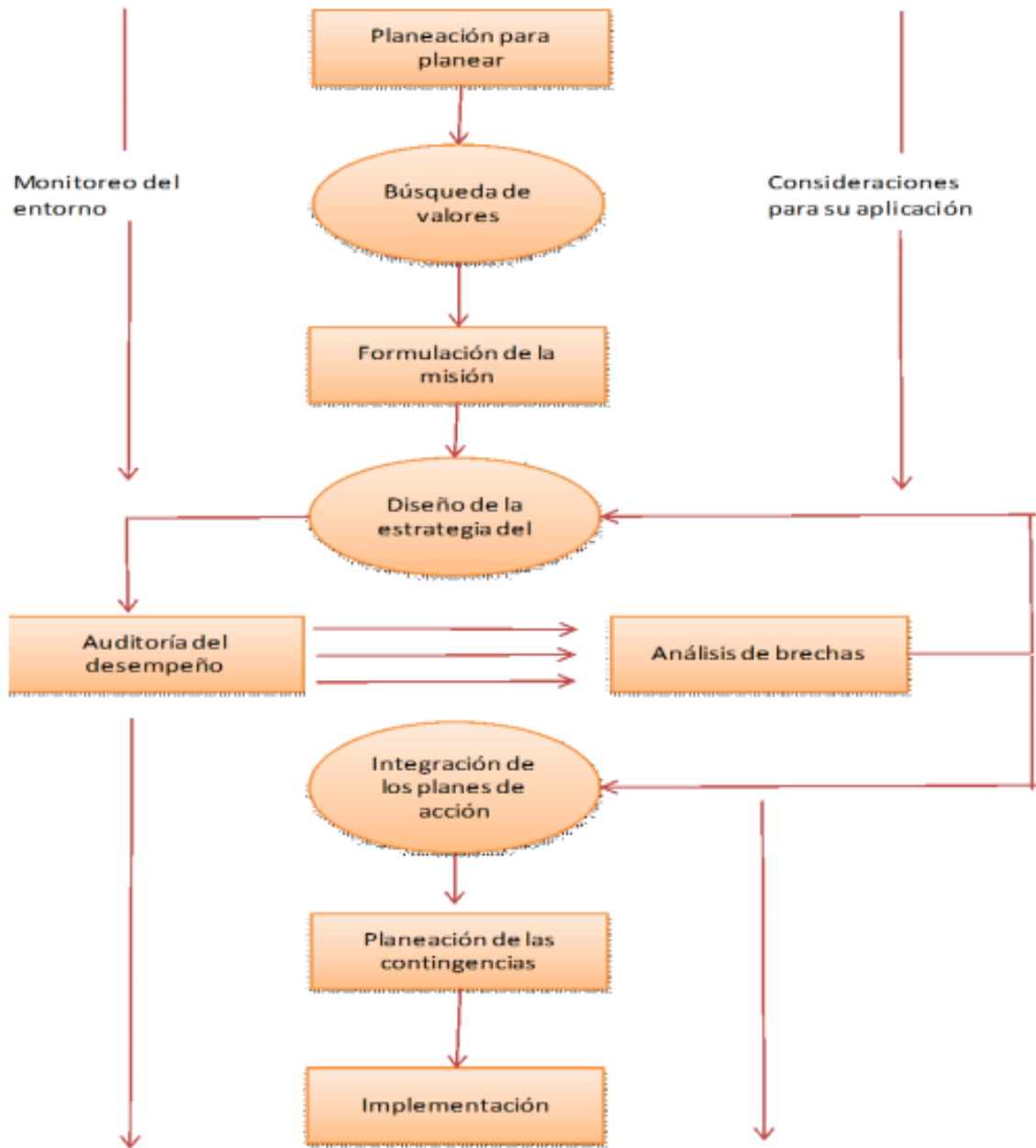
El Modelo propuesto identifica como parte de sus elementos, la fase de expectativas y propósitos, la cual considera necesario establecer en la organización un análisis detallado de cuáles son las expectativas, propósitos, competencias y capacidades de la organización, los elementos bajo los cuales se pretende encarar todo proceso de cambio en la organización. Asimismo incluye una fase de implementación de la estrategia, en la cual 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.

1.3.7.- Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein – Nolan – Pfeiffer.

El modelo de Goodstein – Nolan – Pfeiffer, identifica de manera importante como elementos que le diferencian de las demás propuestas, la búsqueda de valores, el diseño de la estrategia del negocio y la integración de planes de acción, puesto que el autor considera que los mismos representan una ventaja competitiva que podría hacer diferencia al momento de implementar toda decisión estratégica deseada.

También cabe mencionar que la forma de presentar el proceso estratégico y la secuencia de aplicación descrita, representa el aspecto más destacable ya que considera factible su desarrollo práctico y flexible en cualquier tipo de organización (grande, mediana o pequeña), además de identificar elementos de carácter complementario, como son la determinación de valores y filosofía, así como la consideración de un análisis de brechas que permita contrastar la situación actual versus la situación deseada, estableciendo diferencias que puede ser salvadas a través de la aplicación integral del modelo.

Ver Ilustración 4: Modelo de Planeación Estratégica de Goodstein – Nolan – Pfeiffer.



Fuente: (El proceso de Planificación, Goodstein – Nolan – Pfeiffer, 1998).

1.3.8.- Secuencia Básica del Diseño del Proceso Estratégico.

La planificación Estratégica identifica de manera clara y diferenciada tres etapas básicas, la formulación, la implementación y la evaluación.

Ilustración 5: Secuencia Básica del Diseño del Proceso Estratégico.



Fuente: (David, 2003).

La importancia de presentar este modelo radica en la inclusión de elementos considerados en cierta medida subjetiva, sin cuales todo diseño estratégico podría considerarse incompleto, ya que son identificados como los aspectos que dan cohesión y fundamento al modelo, al hacer efectivo dicho proceso de una manera más práctica.

Estos sub-procesos pueden ser entendidos de la siguiente manera:

Formulación: Proceso de Planificación y Previsión.- En el cual se construyen, establecen y seleccionan los lineamientos y guías estratégicas más acordes conforme a las circunstancias presentadas.

Implantación: Proceso de Adecuación y Aplicación.- En el cual se definen las acciones de corte operativo más adecuadas a desarrollar con el fin de llevar de la mejor manera lo proyectado a la práctica.

Evaluación: Proceso de Control y Seguimiento.- En el cual se lleva a cabo la medición, retroalimentación, y ajuste de los resultados obtenidos, tras la aplicación de los lineamientos estratégicos.

Estas tres etapas constituyen un ciclo completo, el cual necesariamente debe ser considerado y definido en sub-procesos al momento ya sea de implementar un modelo concreto o de desarrollar un modelo propio, así también esta secuencia permite definir cuál es la posición actual de la organización y proyectar la misma considerando ciertas circunstancias y exigencias, para establecer un rumbo final de acción.

1.3.9.- Unidad Estratégica de Negocios.

La unidad estratégica de negocio es un área de actividad económica dentro de una corporación, con sus propios mercados, competidores y recursos (Abascal, 2004).

La unidad de negocio es un foco de planificación que se caracteriza por tener una estrategia y conjunto de productos relativamente uniformes, que son entregados a un grupo determinado de clientes y que enfrenta un conjunto específico de competidores, como unidad organizativa es considerada con un centro de beneficio (Abascal, 2004).

La estrategia de las unidades de negocio se refiere a cómo crear y mantener una ventaja competitiva en todas las industrias en la que la compañía decidió participar. La estrategia de la unidad de negocios depende dos aspectos relacionados: 1) su misión (¿Cuáles son los objetivos generales?) y 2) su ventaja competitiva (¿Cómo debe competir la unidad de negocios en su industria para cumplir su misión?) (Anthony y Govindarajan, 2008).

1.3.10.- Niveles de Diseño Estratégico.

Los niveles básicos considerados y establecidos dentro del desarrollo e implementación de todo proceso estratégico son:

- Estrategia a Nivel Corporativo.
- Estrategia a Nivel de Unidades Estratégicas de Negocio.
- Estrategia a Nivel Operativo.

La estrategia corporativa establece directrices a nivel de toda la organización definiendo las acciones a nivel macro, mismas que definirán el rumbo hacia el futuro respecto de los principales objetivos y metas planteados, la estrategia de unidades de negocio o funcional establece lineamientos a nivel de unidades, áreas o grupos funcionales, esta estrategia debe necesariamente estar alineada a la estrategia corporativa y en ella se definen decisiones sobre como encarar cada una de las actividades funcionales que deben ser consolidadas y la estrategia operativa que como su nombre lo indica define lineamientos a nivel de operación y tarea como parte de una unidad funcional definida, esta estrategia pretende consolidar las actividades diarias que son planificadas a nivel individual.

Como consecuencia de la descripción del proceso estratégico, así como de la secuencia básica del diseño estratégico, se puede establecer que las fases de Planificación y Control Estratégico resultan de importancia, ya que se presentan el inicio y fin de dicho proceso. Significando que en toda implementación estratégica que se pretende llevar a cabo, se deberá poner especial énfasis en ambas fases, al estar los resultados finales (Efectividad de las estrategias desarrolladas) estrechamente ligados al grado de comprensión, desarrollo y aplicación de dichos sub-procesos con mayor detalle, al ser las mismas partes de los elementos que serán considerados en la propuesta del presente trabajo.

1.3.11.- Planificación y Control Estratégico.

Tanto la planificación como el control estratégico cuentan con herramientas de uso práctico dentro de la consolidación de acciones estratégicas viables para la organización, seguidamente se describen los elementos considerados para la formulación y desarrollo del proceso estratégico básico identificado.

1.3.11.1.- Planificación Estratégica.

El proceso de formular y desarrollar una estrategia sigue un orden lógico y sistemático, el cual es descrito a continuación.

Ilustración 6: Planificación Estratégica.



Fuente: (Conceptos de Administración Estratégica, David, 2003).

1.3.11.2.- Fundamentación Estratégica.

a) Desarrollo de la Misión y Visión

Toda acción estratégica se inicia con el desarrollo de la visión, que puede ser entendida como la función de proyectar a la organización de manera ideal, considerando por ello aspiraciones y propuestas a realizar a futuro. El propósito de identificar la visión radica en sentar las bases para el desarrollo de objetivos y lineamientos concretos, asimismo permite dar paso a la creación de una identidad de acción propia para la organización.

De manera complementaria es necesario definir la misión de la organización que puede ser entendida como “una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser una empresa” Fuente: (David, 2003).

La misión representa un enunciado que permite recordar hacia donde encaminar recursos y esfuerzos en busca de poder consolidar y justificar la razón de existencia de la organización.

Tanto la visión como la misión, se constituyen en elementos que permiten el desarrollo y la estructuración de una filosofía propia de la organización, la cual permite identificar a los trabajadores y funcionarios con los propósitos particulares de cada unidad y de los mismos.

b) Objetivos de la Institución

Establecida y definida tanto la visión como la misión, es necesario determinar los objetivos principales, en base a los cuáles se delinearán los lineamientos estratégicos. El proceso de definir estos objetivos, implica necesariamente encaminar de manera disciplinada los esfuerzos del personal y los recursos disponibles. La importancia de definir de manera óptima los principales objetivos a nivel de empresa se refleja en los siguientes aspectos:

- Delimita las acciones evitando la pérdida de tiempo en propósitos no convenientes.
- Establece pautas definidas para el establecimiento de futuros proyectos.
- Permite identificar cuáles son las principales potencialidades de la organización.
- Unifica criterios, conceptos y puntos de vista del personal.
- Concentra los esfuerzos de la organización en propósitos definidos.
- Crea disciplina hacia el interior de la organización.
- Genera motivación al crear un reto para el personal.

Por ello es necesario definir un grupo razonable de objetivos ya sea a nivel corporativo, por área o funciones, de tal manera que hacia corto, mediano o largo plazo, se puede efectuar la cuantificación y medición de los mismos para determinar si su planteamiento fue correcto, si se logró alcanzar el mismo y que objetivos hacia futuro será necesario adoptar.

1.3.11.3.- Etapas de Recopilación de Información.

Esta etapa tiene como propósito la recolección de datos e información suficiente para iniciar el proceso de diseño estratégico, para ello se efectúan dos tipos de evaluación, una a nivel del entorno que rodea a la organización y otra a nivel interno de la misma.

a) Evaluación del entorno

Si se pretende desarrollar estrategias reales, razonables y que puedan ser alcanzables hacia el futuro, es necesario conocer a cabalidad cuál es la situación que rodea a la organización, estableciendo para ello criterios definidos sobre cómo podría la situación del entorno influir sobre la organización, sobre los procesos desarrollados actualmente y sobre los proyectos que pretende encarar. Esta fase puede ser definida como el proceso de llevar a cabo una auditoría del entorno de la dirección estratégica, la cual comprende:

- Identificación de todas aquellas oportunidades que podrían ser aprovechadas de manera conveniente por la organización.
- Identificación de todas aquellas amenazas que podrían afectar o repercutir de manera negativa a la organización.

Entre las principales oportunidades y amenazas que podrían tener efecto sobre la organización están.

- Aspectos de orden social y cultural.
- Aspectos de orden ambiental y ecológico.
- Aspectos de orden político, tributario y legal.
- Aspectos de orden económico.
- Aspectos de orden tecnológico.

El objetivo de llevar a cabo una auditoría del entorno, es el de definir con cierta razonabilidad o grado de precisión las circunstancias presentes en el medio y su posibilidad de ocurrencia en determinado momento, para así poder de manera anticipada efectuar correcciones y ajustes en las acciones de importancia, que lleven a situar a la empresa hacia posiciones de mayor estabilidad, siendo capaz de afrontar cualquier situación que se presente hacia futuro. El factor que define esta etapa se resume en Incertidumbre, siendo el objetivo lograr minimizar el efecto de la misma. Los pasos a desarrollar en la auditoría se resumen en:

1°.- Recopilación de información sobre el entorno y factores de gran influencia.

2°.- Evaluación y depuración de la información recopilada.

3°.- Selección y organización de los factores externos claves que influyen en la organización.

I.- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La auditoría del entorno sirve de una herramienta práctica, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), la cual permite agrupar y cuantificar el efecto e influencia del medio externo que rodea la organización a través del análisis de los distintos factores que son identificados.

(Kaplan y Norton, 2008) mencionan que el análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de factores de producción, normativas y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad, este es llamado análisis PESTEL porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Una vez analizado el macro entorno, se realiza el análisis de la industria en particular, utilizaremos para el siguiente modelo:

II.- Modelo de las Cinco Fuerzas Competitiva de Michael Porter

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989. (Porter, 1989).

El propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Este modelo representa una herramienta práctica dentro de la evaluación del ambiente externo ya que nos permite establecer una apreciación clara sobre el sector industrial y el grado de atracción del mismo, basado para ello en la identificación, evaluación y determinación de cinco fuerzas competitivas fundamentales.

Entrada Potencial de Nuevos Competidores; cuán fácil o difícil resulta el ingreso de nuevos competidores al sector industrial, aún existiendo barreras de entrada en el mismo.

Poder de Negociación de Consumidores; capacidad de organización de los clientes a fin de establecer condiciones para la adquisición de productos o servicios conforme sus requerimientos actuales y futuros.

Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos; representa la posibilidad de existencia de productos que pueden sustituir a otros conforme determinadas diferencias y características.

Poder de Negociación de Proveedores; capacidad de organización de proveedores a fin de establecer nuevas condiciones o restricciones para la adquisición de materiales e insumos.

Rivalidad entre Empresas Competidoras; cuan fuerte e intensa es la rivalidad existente entre las industrias del mismo rubro, existiendo las posibilidad de predominancia de alguno.

b) Evaluación Interna

El análisis estratégico externo quedaría incompleto por sí solo, siendo necesario establecer un análisis específico sobre la situación interna de la organización, para ello se lleva a cabo una evaluación detallada sobre las principales condiciones que se encuentran presente actualmente en las distintas áreas, funciones y actividades como parte de los procesos que son desarrollados. En esta fase se lleva a cabo una auditoría de la situación interna de la dirección estratégica, la cual comprende:

- Identificación de cuales son las principales fortalezas con las que cuenta la organización y que pueden ser aprovechadas.
- Identificación de aquellas debilidades significativas que forman parte de la organización y que deberían ser superadas o corregidas.

Las fuerzas internas presentes en toda organización pueden ser identificadas sobre distintas áreas operativas y actividades, como son:

- Recursos Humanos.
- Finanzas y Contabilidad.
- Producción y Competitividad.
- Gestión y Control de la Calidad.
- Investigación y Desarrollo.
- Ingeniería y Diseño.
- Información Aplicada.
- Comercialización de Productos.

El objetivo principal para la realización de una auditoría de la situación interna, es el de establecer como lograr crear posición competitiva de cierta ventaja, basado para ello en la comprensión de las capacidades, potencialidades, deficiencias y puntos vulnerables de la empresa. Esta fase implica conocer a cabalidad quienes somos y como estamos constituidos actualmente. Los pasos a desarrollar en la auditoría se resumen en:

1°.- Recopilación de información sobre la situación interna de la empresa.-

2°.- Evaluación y depuración de la información recopilada.-

3°.- Selección y organización de los factores internos claves que influyen en la organización (Listado de factores clave).

III. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La auditoria de la situación interna, se aplica a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), la cual permite resumir y recopilar los factores internos de mayor importancia que tienen repercusión en la situación de la organización efectuando así el análisis y ponderación de los mismos.

1.3.11.4.- Etapa de Formulación de Alternativas

Una vez efectuada la recopilación de información, se procede a llevar a cabo el análisis de la misma, buscando el desarrollo de opciones y alternativas estratégicas a partir de la utilización de diversas herramientas como las presentadas a continuación, que permiten ajustar y combinar la información recopilada.

a) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta matriz es una de las herramientas más conocidas y difundidas a nivel de análisis estratégico debido a su carácter altamente práctico, a través de la misma se puede desarrollar una evaluación integral que permite arrojar resultados concretos en términos de estrategia. Se desarrolla a través de la combinación de los factores clave seleccionados en la etapa de recopilación y clasificados como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales permiten obtener cuatro tipos de estrategias:

Las Estrategias FO, surgen de la combinación de fortalezas de la organización y del aprovechamiento de las oportunidades del entorno, este tipo de estrategias resultan siendo de mayor eficacia, pero así también una de las más importantes de establecer.

Las Estrategias DO, surgen de la combinación de oportunidades del entorno para superar las debilidades de la organización, estas estrategias se dan cuando la empresa se encuentra en la posibilidad de aprovechar de manera conveniente situaciones favorables que se le presenten, buscando para ello la eliminación de los aspectos negativos de la organización.

Las Estrategias FA, surgen de la combinación de las fortalezas que permiten evitar las amenazas del entorno, estas estrategias permiten reducir la presencia del riesgo que produce cualquier situación amenazadora, empleando para ellos las fortalezas con las que cuenta.

Las Estrategias DA, surgen de la combinación de las debilidades que deberán ser reducidas a través de la posibilidad de evitar las amenazas del entorno, este tipo de estrategias se dan cuando la posición de la organización no es la más adecuada frente a la competencia y permiten establecer una posición defensiva claramente definida en el mercado.

b) Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Esta matriz permite definir de manera concreta cual es la situación de la organización en su industria o área de actividad y frente a la competencia, para ello emplea factores claves definidos en la anterior etapa de recopilación de información, estableciendo así la posición competitiva a través de la consideración de cuatro cuadrantes estratégicos:

Estrategias Intensivas, la empresa se encuentra en una situación de ventaja en la cual puede consolidar nuevas posiciones o introducirse en nuevos mercados.

Estrategias Conservadoras, la empresa se encuentra en una situación en la que debe buscar mantenerse en su rubro de actividad y mercado, preservando su posición.

Estrategias Defensivas, este tipo de estrategia sugiere llevar a cabo acciones para evitar las arremetidas de la competencia, tratando de que la posición de la empresa no desaparezca.

Estrategias Competitivas, nos indican que la empresa debe desarrollar acciones que busquen aprovechar su situación en el mercado, consolidando su posición.

c) Cadena de Valor

Los autores (Kaplan y Norton, 2008), señalan que una herramienta analítica ampliamente utilizada es el análisis de la cadena de valor, que fue introducida por Michael Porter. Esta cadena identifica la secuencia de procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía (Porter, 1985).

Para Carrión (2007), la cadena de valor es un instrumento desarrollado por Michael Porter que permite dividir las actividades de una empresa en actividades de producción de valor, donde se espera que cada una de las actividades identificadas aporte el valor final y represente una parte del costo. El objetivo de este análisis es identificar las formas de generar más beneficio para el cliente y así obtener ventajas competitivas.

Respecto a la cadena de valor de Porter, los autores (Hill & Jones, 2011), señalan que las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y posventa. Además, que las actividades de soporte ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Estas actividades se dividen en cuatro funciones: administración de materiales (o logística), recursos humanos, sistema de información e infraestructura de la empresa.

Ilustración 7: Cadena de Valor Michael Porter.



Fuente: (Porter, 1985).

Esta figura permite graficar las actividades básicas y de apoyo donde las primeras corresponden a todas las actividades que permiten generar el producto físico. Las de apoyo, en tanto, proporcionan los factores de producción e infraestructura que permiten desarrollar las actividades básicas.

Según (Francés, 2006), la cadena de valor fue desarrollada por Michael Porter para empresas de manufactura, pero puede ser aplicada también a empresas de servicio. En este caso las actividades de logística de entrada y salida no están presentes. La actividad de operaciones consiste en la prestación del servicio en sí, y la de servicio (usualmente de posventa en el caso de manufactura) puede consistir en la prestación de servicios colaterales. La actividad de mercadeo (marketing) conserva su carácter.

De acuerdo con (Thompson & Strickland, 2012), todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor. Plantean que la naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varía de acuerdo con la especificidad del negocio. Con su atención a las actividades creadoras de valor, ésta es una herramienta ideal para examinar como otorga una empresa su propuesta de valor al cliente.

d) Propuesta de Valor

La propuesta de valor al cliente se compone de un conjunto de elementos que determina el valor que percibe el comprador. Estos incluyen los atributos del producto, sea un bien o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo. Este último atributo se refiere al tiempo dedicado por el cliente a la búsqueda del producto, a la espera para que éste disponible, a efectuar la compra y a guardar para que sea entregado (Kaplan y Norton, 1996).

Ilustración 8: Elementos de la Propuesta de Valor para el cliente.

Se presenta un esquema con los elementos de la propuesta de valor para el cliente.



Fuente: (Kaplan y Norton, 1996).

La imagen y reputación del producto son parte integral de la propuesta de valor. La imagen puede ser creada mediante publicidad, por ejemplo asociando el producto con personajes del deporte. Los productos de elevada calidad y tradición pueden generar imagen para sí mismos, como el caso de determinadas marcas de automóviles como Ferrari o Rolls Royce. La marca es una parte importante de la imagen. Si el cliente no posee suficiente discernimiento para diferenciar por completo los atributos del producto, normalmente se guía por la marca, como garantía de calidad y prestigio. La relación con el cliente comprende la entrega del producto y el servicio al cliente, incluida la respuesta a sus exigencias. La propuesta de valor debe ser adecuada al segmento al cual está dirigida (Estrategia y Planes para la empresa, Antonio Francés, 2006).

e) **Modelo Canvas**

El Método Canvas consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testear estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable de VALOR para crear un negocio exitoso, hace parte de la metodología Lean Startup que junto al Producto Mínimo Viable ponen en su mano herramientas muy sencillas de probar cual puede ser el producto o el servicio más viable para las empresas en crecimiento.

Canvas busca un modelo integral para analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica.-

- **Elementos o Bloques del Modelo Canvas:**

La metodología Canvas consiste en completar los 9 módulos planteados por el autor, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos:

SEGMENTOS DE MERCADO.

En esté módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa:

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

A continuación los diferentes segmentos de mercado:

Mercado de Masas: Los modelos de negocios que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector electrónico de gran consumo.

Nicho de Mercado: Los modelos de negocios orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.

Mercado Segmentado: Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco como Credit Suisse, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor,

los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Éste es también el caso de Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atienden a tres segmentos de mercado diferentes: *La industria relojera, la industria médica y el sector de la automatización industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.*

Mercado Diversificado: Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de amazon.com que en 2006, decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicio cloud computing: espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente (Las empresas web) con una propuesta de valor totalmente distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de cloud computing.

Plataformas Multilaterales o Mercados Multilaterales: Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita gran base de clientes y una gran base de comercios que aceptan sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y la distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione.

PROPUESTA DE VALOR

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad de servicio, etc) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc).

Los elementos de la lista siguiente, que no pretenden ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente:

Novedad: Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles. Otros ejemplos, como los fondos de inversión éticos, tienen poco que ver con las nuevas tecnologías.

Mejora del rendimiento: El aumento del rendimiento de un producto o servicios solía ser una forma habitual de crear valor, el sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

Personalización: La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha a las economías de escala.

El trabajo hecho: También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Rolls-Royce comprende este concepto a la perfección: sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y mantenimiento de sus motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de sus aerolíneas, que pagan a Rolls-Royce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor.

Diseño: El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.

Marca/Estatus: Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza. En el otro extremo del espectro, los skaters utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

Precio: Ofrecer una oferta similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, EasyJet, o Ryanair, han diseñado modelos de negocios completos y específicos para permitir los viajes a bajo coste. Otro ejemplo de propuesta de valor basada en el precio es Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone el automóvil al alcance del bolsillo de un segmento totalmente nuevo de la población india. Cada vez son más las ofertas de productos gratuitos que penetran en los diferentes sectores. Los productos gratuitos pueden ser tanto periódicos como cuentas de correo electrónico o servicios de telefonía móvil, entre otros.

Reducción de costes: Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con otros clientes (CRM) alojada a una nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.

Reducción de Riesgos: Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de reparaciones y averías tras la compra. Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios TI externalizados.

Accesibilidad: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir. Los fondos de inversión son otro ejemplo de creación de valor gracias a una mayor accesibilidad; este innovador producto financiero permite que inversores con un capital modesto puedan crear carteras de inversión diversificadas.

Comodidad/Utilidad: Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El ¡Pod y el ¡Tunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado.

CANALES.

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre los abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos e indirectos, así como entre los canales propios y canales de socios comerciales.

A la hora de comercializar una propuesta de valor es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas pueden utilizar sus propios canales, los canales propios pueden ser directos – como un equipo comercial interno o un sitio web – o indirecto – como una tienda propia o gestionada por la empresa – los canales de socios indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios se reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Ilustración 9: Generación Modelos de Negocios, canales de distribución.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipo comercial					
Ventas en internet						
Tiendas propias						
Socio	Indirecto					
	Tiendas de socios Mayorista					

Fuente: (Osterwalder, 2011).

RELACIONES CON LOS CLIENTES.

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En sus inicios, las relaciones con los clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

Asistencia Personal: Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

Asistencia Personal Exclusiva: En este tipo de relación un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios: en el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.

Autoservicio: En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, si no que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

Servicios Automáticos: Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

Comunidades: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes o posibles clientes y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó allí un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.

Creación Colectiva: Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor, amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

Fuentes de Ingresos.

El presente modulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

Venta de activos: La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. Amazon.com vende libros, música, productos electrónicos de consumo, etc. En internet. Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

Cuota por uso: Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que pasan por teléfono. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una ubicación a otra.

Cuota de suscripción: El acceso interrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas. World of Warcraft Online, un juego en línea, permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una cuota mensual. El servicio Comes with Music de Nokia proporciona a los usuarios acceso a una biblioteca musical a cambio de una cuota de suscripción.

Préstamo/alquiler/leasing: Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un archivo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocios es que genere ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste de ingreso de su propiedad. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

Concesión de licencias: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica: Los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.

Gastos de corretaje: Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

Publicidad: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinada. Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.

Ilustración 10: Generación Modelos de Negocios, fuentes de ingreso.

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Fuente: (Osterwalder, 2011).

RECURSOS CLAVE.

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocios requieren recursos claves que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Físicos: En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart cuentan con una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de TI, de almacenamiento y de logística.

Intelectuales: Los recursos intelectuales como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de la marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. Qualcomm, una empresa de diseño y suministro de chipsets para dispositivos móviles de banda ancha, desarrolló un modelo de negocio basado en diseños patentados de microchips que le proporcionan importantes ingresos en concepto de concesión de licencias.

Humanos: Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Para una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, los recursos humanos son indispensables: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

Económicos: Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicas, como dinero en efectivo, las líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de la competencia.

ACTIVIDADES CLAVE

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción: Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Resolución de problemas: Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

Plataforma/red: Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente; el sitio web eBay.com. El modelo de negocio de Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito Visa para comercios, clientes y bancos. El modelo de negocio de Microsoft implica la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

ASOCIACIONES CLAVE.

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

Optimización y economía de escala: La forma más básica de asociación o relación cliente – proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Blu-ray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.

Compra de determinados recursos y actividades: Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en un lugar de contar con un equipo comercial propio.

ESTRUCTURA DE COSTES

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

1.4.- ETAPA DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Con las alternativas estratégicas disponibles, se procede a desarrollar la etapa de selección de las acciones estratégicas más adecuadas para la organización, dadas las condiciones actuales y proyecciones futuras, el resultado será la obtención de opciones estratégicas viables, que podrán ser implementadas, programadas y controladas para monitorear su efectividad y ajuste final. La selección de estrategias se vale de una herramienta analítica de uso práctico, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

a) Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

Esta matriz permite de manera objetiva establecer parámetros de evaluación concretos de las opciones estratégicas seleccionadas más atractivas, para este fin la matriz hace uso de los resultados obtenidos tanto en la etapa de recopilación de información, como de la etapa de formulación de alternativas.

La matriz MCPE determina de manera específica cuál de las estrategias evaluadas es la más atractiva acorde a los requerimientos de la organización, estableciendo para ello valores concretos conforme el grado de impacto de las mismas, es decir se establece una jerarquización de las estrategias bajo evaluación.

1.4.1.- Control de Gestión o Estratégico.

En la presente memoria se considera y adopta al “control”, como una fase de igual o mayor importancia que la formulación o planificación estratégica. El control representa una manera de medir los resultados obtenidos ya sea durante el desarrollo de un proceso o al final del mismo, en base a elementos o herramientas que con carácter práctico establezcan parámetros de comparación que al ser confrontados con los resultados proyectados, lleven a determinar posibles desviaciones, que podrán ser analizadas y evaluadas en el transcurso o final del proceso desarrollado. El “Control de Gestión o Estratégico” podrá ser entendida como:

- Una manera apropiada y flexible de llevar a cabo a la práctica las estrategias adoptadas.
- La evaluación y medición del desarrollo y aplicación de lineamientos estratégicos.
- Una forma de evaluar las actividades y operaciones de la empresa.
- La oportunidad de hacer cambios a nivel de estructura y organización.
- El medio ideal para establecer una sólida cultura y un mejor ambiente de trabajo.

El proceso de control estratégico implica considerar los siguientes pasos: Determinación de un marco de referencia, que permitan la obtención y depuración de datos e información necesaria para el proceso. Selección y empleo de herramientas de medición de resultados, aplicando para ello elementos de Control que se consideren factibles en el proceso. Determinación y evaluación de las desviaciones mediante confrontación con los resultados esperados-proyectados. Fijar las bases para la toma de decisiones, corrección de desviaciones o aplicación de medidas.

Ilustración 11: Control Estratégico.

Como parte del proceso estratégico formalmente identificado, se describe al sub-proceso de Control Estratégico.



Fuente: (Kaplan y Norton, 2001).

Integrar la Estrategia; con las actividades, áreas y funciones, a través de la aplicación de herramientas que faciliten el control de las estrategias (Cuadro de Mando Integral).

Alinear la Estrategia; con el desarrollo de una estructura orgánica equilibrada y sencilla, que facilite la aplicación, consolidación y monitoreo de los planes estratégicos adoptados.

Afianzar la Estrategia; con la consolidación de un clima y ambiente laboral favorable, que permita la identificación del trabajador con los valores y filosofía de la empresa.

1.4.2.- Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es la herramienta que permite organizar, aplicar y controlar las estrategias dispuestas en la organización al traducir en términos reales y prácticos todos los elementos necesarios que puedan hacer viable la consolidación de objetivos, esfuerzos, tareas y acciones, de una manera lógica y consecuente. Esta herramienta logra canalizar todos los esfuerzos y recursos con que la organización, también hace posible la visualización de todos aquellos aspectos de riesgo y peligro para la institución.

Bajo la óptica de los autores Kaplan y Norton: “La empresa basadas en la estrategia utilizan el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. El cuadro de mando integral hace contribución única al describir la estrategia de forma regular y reveladora” (Kaplan y Norton, 2001).

El diseño y construcción de un cuadro de mando integral inicialmente implica la consideración de cuatro elementos de importancia, ya que los mismos al estar adecuadamente desarrollados e integrados focalizan los propósitos, recursos y esfuerzos con que cuenta la empresa, asimismo establece el rumbo a seguir por el personal, evitando en lo posible la pérdida de tiempo en la consecución de objetivos de poca importancia.

Perspectiva Financiera; se concentra en evaluar y seleccionar las principales acciones financieras viables para la organización, en busca de la consolidación de distintos objetivos estratégicos, entre los mismos se podrá considerar maximizar el rendimiento para los accionistas y la creación de valor en la organización.

Perspectiva de Clientes; misma que plantea la generación de valor para el cliente, como un medio para buscar la satisfacción y fidelidad del mismo. En este sentido será importante prestar un óptimo servicio, generar una imagen adecuada, lograr una relación estable y por sobretodo ofrecer un excelente producto.

Perspectiva de los Procesos Internos; busca la identificación de todos aquellos procesos, funciones y operaciones esenciales en las cuales la empresa demuestra un grado de excelencia adecuado, posicionando a la misma de manera favorable en el mercado frente a la competencia (Cadena de Valor).

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento; posibilita la generación de un proceso continuo de aprendizaje, superación y desarrollo a través de la creación de un ambiente de excelencia, la organización fomenta el desarrollo de esfuerzos a través de la satisfacción del trabajador y del aporte efectivo del mismo.

El mapa estratégico como un paso importante para el diseño de Cuadro de Mando Integral, representa una herramienta valiosa y de gran utilidad para toda empresa, la cual permite establecer el nexo de unión entre la estrategia planteada en términos teóricos y la estrategia planteada en términos prácticos, es decir el mapa estratégico puede entenderse como:

- El elemento que permite determinar y visualizar los objetivos de mayor prioridad.
- Determina la relación causa-efecto entre los objetivos planteados.
- Es el punto de encuentro entre objetivos de los trabajadores y los de la institución.
- Ayuda a comprender, difundir y comunicar las políticas y cambios dispuestos.
- Permite poner en práctica la estrategia dispuesta.
- Es un medio efectivo para el control del avance y de los cambios estratégicos.
- Ayuda a consolidar los proyectos estratégicos y a traducirlos en términos operativos.

Como se puede apreciar el aporte del mapa estratégico, va más allá de simplemente ayudar a visualizar toda estrategia planteada, ya que permite servir de punto de referencia para llevar a cabo otras acciones operativas que lleven a complementar y consolidar el marco estratégico dispuesto en la organización. La formulación de un Cuadro de Mando Integral, requiere tomar en cuenta diversos aspectos, hasta llegar a la formulación final de los planes de acción que permitirán poner en práctica la estrategia planteada.

I.- Proceso Cascada

Una causa destacada de la complejidad en el trabajo de las personas es el tener metas y objetivos poco claros, (Jensen, 2000) además de la falta de coordinación de los objetivos muchas veces el mapa estratégico de alto nivel no es lo suficientemente claro y cercano a las personas de modo que puedan identificar con certeza cuales son las acciones que inciden en el logro de los objetivos corporativos y como conservan éstos con los objetivos de las UEN, divisionales, de las áreas y personales.

De este modo nace el “el proceso de cascada”, definido como el proceso de desarrollar tableros de gestión en todos los niveles de la empresa a partir del mapa estratégico, con el que se encuentran en línea, al identificar los objetivos estratégicos y propuesta de valor de contenidos en el que las unidades de nivel inferior usaran para identificar su contribución al progreso de los objetivos generales. El “progreso de cascada” busca comprometer a todos los niveles de la organización hacia una causa en común, con los objetivos alineados y con acuerdos en lo que se desea de cada uno para cumplir con la estrategia.

Con el desarrollo de los tableros de gestión de cada unidad se busca mostrar en forma directa como las acciones de cada persona impactan sobre el resultado esperado (Nieven, 2000), todos los empleados requieren la oportunidad de demostrar de que manera sus acciones específicas marcan la diferencia y ayudan a que la empresa alcance sus objetivos estratégicos.

Una vez desarrollado los tableros de gestión para cada UEN o unidad funcional, se habrá identificado los temas relevantes a monitorear, cuyo éxito o fracaso incidirá en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, independiente de que el desempeño de las otras unidades fuese bueno. El seguimiento y medición de los temas claves se realiza a través de los tableros de control, los que corresponden a un conjunto de indicadores claves y periódicos. Por indicadores clave se entienden los datos, índices o ratios que dan información de la situación relevante de cada área.

1.4.3.- Estructura Orgánica.

La estructura Orgánica representa el nexo o complemento de unión que permite traducir los planes estratégicos en acciones concretas, puede ser entendida como el esfuerzo de unificar recursos, planes, procesos y objetivos, a través de la creación de un esquema formal de integración, dirección, comunicación, control y desarrollo de tareas.

Conforme al autor (Mintzberg 1993) toda organización cuenta con mecanismos de coordinación, los cuales facilitan el diseño de una estructura, este autor nos representa seis elementos básicos, ligados de manera estrecha con la actividad humana, por ello su consideración resulta vital al momento de diseñar un esquema formal ya que toma en cuenta al ser humano como el elemento central de la organización.

- 1.- **Adaptación Mutua**, a través de la comunicación de tipo informal entre los empleados, establece un grado de coordinación importante.
- 2.- **Supervisión Directa**, fomenta la necesidad de un líder capaz de coordinar las actividades a través de órdenes e instrucciones.
- 3.- **Estandarización del Proceso de Trabajo**, desarrolla la programación de tareas básicas, detallando los procedimientos como medio de coordinación.
- 4.- **Estandarización de los Resultados**, por medio de la consecución de los resultados se logra establecer parámetros de coordinación entre operarios y subalternos.
- 5.- **Estandarización de las Habilidades**, la especialización de los conocimientos y habilidades del trabajador permite establecer lazos de apoyo y coordinación con sus compañeros.
- 6.- **Estandarización de las Normas**, a través del conocimiento de disposiciones y reglas del trabajo, se logra compartir inquietudes, logrando así un grado de coordinación.

1.4.4.- Cultura Organizacional.

Llevar adelante la aplicación efectiva de un proceso estratégico en su integridad, únicamente podrá ser realizado si se cuenta hacia el interior de la organización con un ambiente laboral estable y un clima de trabajo propicio. Desarrollar y mantener una cultura organizacional ideal para la aplicación de programas de cambio, la proposición de cursos de capacitación y entrenamiento, la formación de grupos focales, el tratamiento de nuevas y mejores propuestas y en general la difusión de los objetivos, planes y proyectos entre el personal de tal manera de compartir opiniones, inquietudes, puntos de vista, canalizando sugerencias y sobretodo haciendo que cada trabajador se identifique con los objetivos estratégicos de la empresa, para beneficio mutuo. La formación de una Cultura Organizacional ideal. Implicará considerar diversos aspectos.

El autor (Stone, 1994), define a la cultura organizacional como: "el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización".

Al considerar al capital humano con formación, valores y filosofía propia, como un recurso estratégico cada vez más importante, se está considerando diversos aspectos necesarios para su desarrollo y crecimiento.

Por ello crear un clima ideal para el cultivo de nuevas propuestas y cambios estratégicos, alineados a los propósitos de la organización, fomenta la eficiencia y eficacia en el desarrollo de tareas, la aplicación de procesos y de manera importante se está preparando a la organización para encarar nuevas metas consolidando con ello la Gestión de Recursos Humanos y la Gestión Estratégica, como proceso claves dentro de la institución.

CAPITULO II ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

2.1- CONTEXTO DE LA EMPRESA

2.1.1.- Descripción de la Empresa.

“Javier” es un Minimercado ubicado en Alvaro de Bazán 1906, Villa San Andrés. Concepción, dentro de sus características principales podemos destacar:

- El dueño del local se llama Rubén Antonio Álvarez Carrasco.
- Es de carácter familiar puesto que trabajan el dueño de la organización o su cónyuge.
- Es constituida como una Pyme de almacenes medianos (Venta de Alimentos); supermercados, minimarkets.
- Es una empresa ó organización constituida hace más de 20 años, que ha tenido la capacidad de mantenerse en el tiempo.
- Dentro de sus principales ventas podemos señalar: Lácteos (Queso, leche, manjar, etc.), embutidos (Pate, cecinas, vienesas, etc.), pan (Embasado o realizado por una panadería), frutas y verduras (Manzana, pera, plátano, tomate, palta, apio, cilantro, etc.), snacks (Papas fritas, suflitos, snacks mix, etc.), confites (Galletas, chocolates, brownie, gansitos, panqueques, etc.), cervezas y vinos en todas las modalidades (Cristal, Escudo, Royal, Heineken, Tocornal, Doña Rita, 120, Gato, etc.), helados a máquina y verduras surtidas en congelador, bebidas (Bilz, Coca Cola, Pepsi, Kem Piña, etc.), Miel, frutos secos, tarros en conserva, papel higiénico, servilletas, productos de aseo, café, té, avena etc.-
- Dentro de sus principales proveedores: Soprole, Nestlé, Colun, Panadería Don Brandon, PF, San Jorge Vega Monumental (frutas y verduras), CCU S.A, Pepsico S.A., Fruna y otros.-

Ilustración 12: Minimercado “Javier”



Fuente: En base a la información recopilada.-

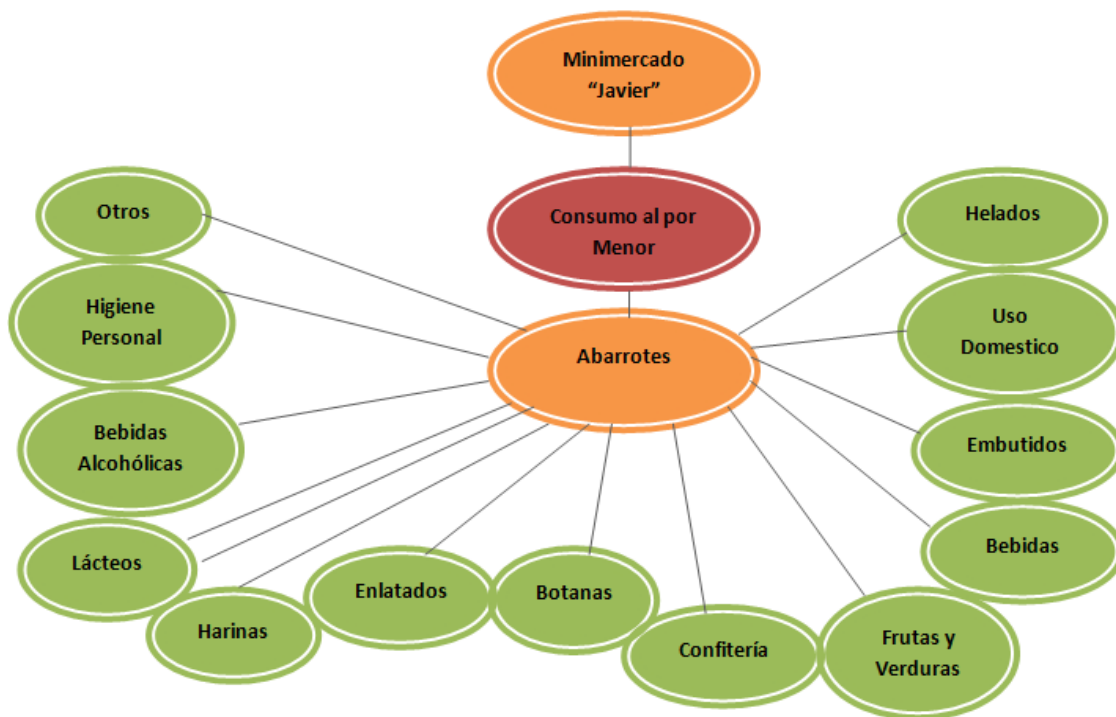
2.1.2.- Unidad Estratégica de Negocio (UEN).

Para la realización de esta memoria nos enfocaremos en la principal área y única del negocio que es la venta de consumo al por menor.

La unidad estratégica a estudiar corresponde al área de consumo al por menor.

Ilustración 13: Diagrama de Unidad Estratégica de Negocio.

A continuación detallaremos el Diagrama de Unidad Estratégica de Negocio utilizado para nuestro modelo de Control de Gestión



Fuente: Elaboración Propia en base a la información recopilada.

2.2.- DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.

2.2.1.- Misión.

Minimercado “Javier” es una organización dedica a ofrecer al público los mejores productos y servicios a través de una excelente atención al cliente/vecinos.-

De acuerdo a nuestro análisis podemos ver que Minimercado “Javier” expresa claramente dos de los tres puntos más importantes para cumplir con una buena misión las cuales son, ¿Quiénes somos? Y ¿Qué hacemos? Pero falta un análisis del cual es ¿Por qué estamos aquí?, así podemos redefinir la misión de Minimercado “Javier” de la siguiente forma:

Minimercado “Javier” es una organización dedica a ofrecer al público los mejores productos y servicios a través de una excelente atención al cliente/vecinos para que estos no tengan la necesidad de desplazarse del lugar de residencia.-

2.2.2.- Visión.

Minimercado “Javier” durante los 20 años de existencia ha sabido mantenerse en el tiempo ofreciendo los mejores productos de forma rápida, económica y de calidad ofreciendo al cliente el mejor servicio de venta haciéndolo sentir como un amigo.

De acuerdo a nuestro pequeño análisis podemos decir que la visión debe ser consistente con la misión y que debe inspirarse día a día a los distintos componentes de la organización y la evolución en ella con la sociedad, por ende mi sugerencia de visión es la siguiente:

Ser en la zona la mejor opción para compras rápidas al mejor precio, variedad y contar con el mejor servicio para el año 2030 permitiendo así de esta forma evolucionar con las distintas contingencias del mercado.-

2.2.3.- Valores.

Los valores son los pilares básicos de lo que creemos como organización tanto a nivel residencial como regional, los valores de Minimercado “Javier” son los siguientes:

- Responsabilidad.-
- Honestidad.-
- Confianza.-
- Respeto y Tolerancia.-
- Lealtad.-
- Discreción y Prudencia.-
- Servicialidad.-

2.3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO (FODA).

2.3.1.- Análisis Externo.

Para el análisis estratégico se realizara un análisis externo y un análisis interno de la Unidad Estratégica de Negocio. Como parte del análisis externo se realizará un análisis económico y un análisis de los competidores. En el análisis interno se desarrollara una evaluación de las propias capacidades de la UEN, para lo cual se ha utilizado como modelo de la cadena de valor de Porter. Posteriormente fruto de estos análisis se clasificaran sus atributos externos, oportunidades y amenazas, frente a los atributos internos, fortalezas y debilidades, en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).-

2.3.1.1.- Economía Nacional.

En las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica. Esto le ha permitido una importante reducción de la pobreza. Por ejemplo, entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre (US\$ 4 por día) se redujo del 26 al 7,9 por ciento.

Sin embargo, el crecimiento se ha desacelerado de un pico de 6,1 por ciento en 2011 a 1,6 por ciento en 2016 debido a que la caída de los precios del cobre ha repercutido negativamente sobre la inversión privada y las exportaciones. En este contexto, el desempleo se ha mantenido relativamente estable debido fundamentalmente al aumento del autoempleo ya que el empleo asalariado ha perdido impulso.

Como es de esperar, la política fiscal ha sido contra-cíclica: el balance del gobierno central pasó de un superávit del 0,6 por ciento del PIB en 2012 a un déficit del 2,8 por ciento en 2016. El bajo crecimiento económico y los menores precios del cobre afectaron negativamente los ingresos fiscales, neutralizando parcialmente los efectos de la reforma tributaria mientras que por el lado del gasto el gobierno expandió el gasto como resultado de la reforma educativa y la política fiscal contra cíclica. En el frente externo, a pesar de la reducción del precio del cobre, el déficit en cuenta corriente se ha reducido de un pico de 4,2 por ciento del PIB en 2013 a 1,4 por ciento en 2016 debido a la contracción de la inversión privada y la reducción de los retornos de las inversiones extranjeras.

El manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para lograr un crecimiento más inclusivo. Sin embargo, para hacer efectivo este potencial, Chile requiere encontrar un consenso que permita responder a las expectativas de una creciente clase media mientras que, al mismo tiempo, se aumenta el potencial de crecimiento económico. En el corto plazo es crítico recuperar la confianza del sector privado para impulsar la inversión más allá de la minería. En una misma perspectiva de más largo plazo, es necesario abordar los desafíos estructurales para impulsar la productividad, mejorar la provisión de energía, reducir la dependencia de la minería, y mejorar el acceso y calidad de los servicios sociales.

2.3.1.2.- Legal.

La reforma tributaria incorpora distintos beneficios para las micros, pequeñas y medianas empresas, tales como:

1.- POSTERGACIÓN DEL PAGO DEL IVA:

Con el fin de facilitar el funcionamiento de las micros, pequeñas y medianas empresas y que tuvieran mayor liquidez en momentos determinados, La Reforma Tributaria permite la postergación del pago del IVA hasta por dos meses después de la fecha de pago correspondiente.

Para aprovechar este beneficio es necesario estar acogido al sistema de tributación simplificada 14 ter o al régimen general de contabilidad completa o simplificada. Para diferir la fecha de pago del IVA durante este año 2016 se exige que los ingresos de la empresa no hayan superado las 100 mil UF durante el año 2015. En tanto, a partir del año 2017 en adelante, los ingresos promedio anuales de la empresa no pueden haber excedido las 100.000 UF los últimos 3 años comerciales.

Es importante tener en cuenta que este beneficio permite postergar la obligación del pago del IVA, no así la presentación del formulario 29 ni el pago de los otros impuestos que este formulario contiene.

Si se paga dentro del nuevo plazo de dos meses, el contribuyente no tendrá que pagar multas ni intereses. Sin embargo, si paga fuera de ese plazo, las multas e intereses empiezan a correr desde la fecha de vencimiento de la postergación.

Una vez realizada la postergación, es posible pagar el IVA cuando se estime conveniente siempre y cuando se encuentre en el plazo de dos meses. No es necesario esperar que se cumpla el nuevo plazo.

La postergación de pago es aplicable al monto total del IVA devengado por un período tributario, y no a una parte del impuesto. Por lo tanto, el IVA se debe pagar completo al cumplirse los dos meses de plazo.

El pago del IVA se puede postergar en cada período que se declare el IVA, es decir, en cada uno de los meses del año, de acuerdo a la decisión y necesidades del contribuyente. Pero no podrá postergar el IVA si existe morosidad reiterada en el pago del IVA o en el pago del impuesto a la Renta.

Para estos efectos se considerará que el contribuyente presenta morosidad reiterada cuando adeude a los menos los impuestos correspondientes a 3 períodos tributarios dentro de un período cualquiera de 12 meses en el caso del IVA, o si adeuda dos años tributarios consecutivos en el caso del impuesto a la Renta.

El pago fuera del plazo legal generará los reajustes, intereses (con la tasa vigente por cada mes o fracción de mes de retraso), más la multa respectiva sobre los montos ya reajustados.

2.- RÉGIMEN DE TRIBUTACIÓN SIMPLIFICADA DEL ARTÍCULO 14 TER

La tributación simplificada del artículo 14 ter es un régimen de tributación a la renta diseñado especialmente para las micros, pequeñas y medianas empresas, mediante la cual se establecen una serie de beneficios y facilidades para este tipo de empresas tales como:

- Mayor Liquidez.-
- Liberación de algunas obligaciones tributarias como efectuar balances e inventarios, entre otras.-
- Mayores facilidades para la determinación y el pago de impuestos.-

Además, libera de las siguientes obligaciones:

- Llevar contabilidad completa (aplicable a los contribuyentes que tributan en base a renta efectiva). Sin perjuicio de ello, el contribuyente, si así lo desea, puede llevar alternativamente contabilidad completa.-
- Practicar inventarios de bienes.-
- Confeccionar Balances.-
- Efectuar depreciaciones.-
- Aplicar Corrección Monetaria.-

Cabe tener presente que Minimercado “Javier” es una compañía no acogida al artículo 14 Ter de la ley de la renta, por ende al ser una Pyme puede acogerse al beneficio del pago de la postergación del IVA.

2.3.1.3.- Tecnología.

Con la revolución del internet evidentemente los negocios de lugares residenciales han ido incluyendo dentro sus procesos de venta software computacionales que operan en las cajas registradoras, en donde además los contribuyentes pueden hacer pedidos a sus proveedores a través de aplicaciones, el uso del teléfono, incluir pantallas led en su publicidad, etc. La misma evolución de las facturas electrónicas ha obligado al contribuyente a evolucionar con la vanguardia tecnológica.

En el caso de Minimercado “Javier” no ha evolucionado mucho al respecto porque aún usa la boleta convencional realizada por el mismo, el mismo actúa como caja registradora teniendo altas probabilidades de equivocarse con el residuo de la compra. En lo único que ha evolucionado es en llevar la contabilidad de las facturas de manera electrónica porque la ley se lo impone.-

2.3.2.- Marco de los Competidores.

La competencia en el rubro son las siguientes empresas: *Panadería la Espiga* y *Panadería Don Brandow*.

A. Panadería la Espiga:

Panadería la Espiga es una organización ya hace 8 años en la residencia y esta situada a una cuadra de Minimercado “Javier”, cuenta con seis maestros panaderos, tres ayudantes de panadería, dos junior, seis vendedoras. Dentro de sus principales características podemos citar:

- Es una compañía de mediana envergadura.-
- Cuenta con un local amplio de venta.-
- Cuenta con un restaurant en el segunda piso enfocado a estudiante de la UCSC.-
- Dentro de sus principales ventas podemos citar: Venta de pan en local y a pedido, venta de pastelería en general, venta de tortas a pedido, abarrotos, embutidos y otros.-
- Cuenta con dos cajas registradoras (No ocupa ningún sistema computacional).-
- Venta a pedido a otros negocios que requieran de sus productos.-

B. Panadería “Don Brandow”

Panadería la “Don Brandow” es una organización ya hace 8 años en la residencia y esta situada a tres cuadra de Minimercado “Javier”, cuenta con siete maestros panaderos, 4 ayudantes de panadería, dos junior, dos vendedores. Dentro de sus principales características podemos citar:

- Es una organización de mediana envergadura.-
- Local de venta medianamente amplio.-
- Dentro de sus principales ventas podemos mencionar: Venta de pan en el local y a pedido, venta de pastelería en el local y a pedido y venta de abarrotes.-
- Distribuye de igual forma a negocios que estimen conveniente el pan.-
- Cuenta con una caja registradora (No ocupa software computacional).-

2.3.3.- Análisis Interno.

I. Modelos de las 5 fuerzas de Porter

A continuación se llevará a cabo un análisis interno del Minimercado “Javier”, cuyo principal objetivo es reconocer los procesos que permiten dar cumplimiento a la misión, éstos quedarán reflejados en una cadena de valor y, además, se definirá la Matriz FODA que reunirá las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas primordiales de esta UEN. Cabe señalar que, los ámbitos externos, vale decir, las oportunidades y amenazas han sido abordadas en el análisis externo revisado en el punto anterior y se complementa con otras definiciones que han sido desarrolladas en la presente memoria.

Amenazas de Nuevos Entrantes: El mercado no es atractivo para nuevos entrantes debido a la gran dificultad de sobrepasar las barreras de entrada que podría imponer un negocio dentro de la residencia, por lo tanto solo puede optar a apoderarse de una porción del mercado dentro del sector.-

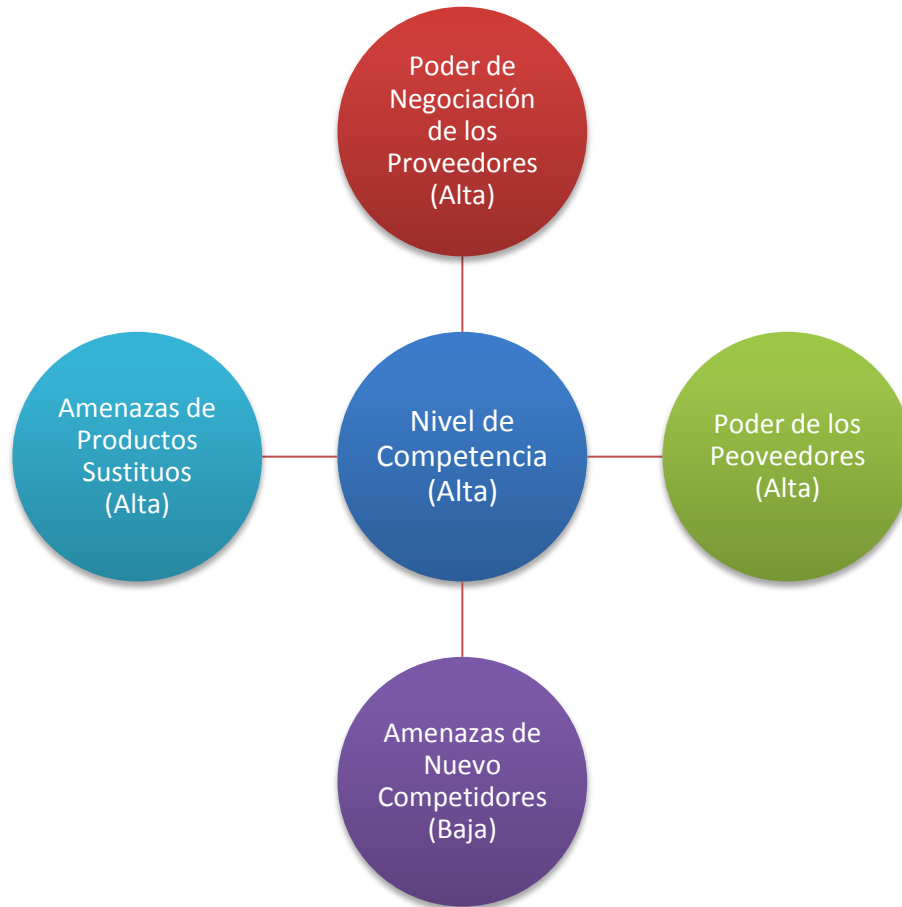
Poder de Negociación de los Compradores: La oferta es muy amplia tanto en productos y servicios. Además, el cliente exige mayor calidad, los costes de cambio son nulos. Hay que tener en cuenta que el cliente ha cambiado, es más crítico y valora más su experiencia puesto que ha disminuido la frecuencia de sus salidas ***“Quiere gastar mejor el poco dinero que tiene para ello”***.-

Poder de Negociación de los Proveedores: Al ser una Pyme, el poder de los proveedores es alto. Los costes de cambio pueden ser algo significativos en el caso de tener algún producto estrella que dependa directamente de un proveedor entre los cuales destacamos CCU que es el encargado de suministrar las bebidas alcohólicas y PF que es el encargado de suministrar los embutidos.-

Sustitutos del Producto: Alto debido a que las empresas ubicadas del sector venden productos similares a los productos ofrecidos por el contribuyente a excepción de las bebidas alcohólicas (Vinos y Cerveza).-

Intensidad de Rivalidad de la Competencia: Las barreras de entrada son altas en el sentido de que se requiere una gran inversión, tanto financiera como logística. Además es difícil conseguir un nombre o identidad.-

Ilustración 14: Gráfico de las Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada.

II. Cadena de Valor

La cadena de valor fue creada por Michael Porter en 1985. Se diseñó para realizar análisis interno de una empresa considerando las principales actividades de cada organización, las cuales forman un proceso compuesto por el diseño, producción, venta y distribución del producto.

Este modelo teórico va añadiendo valor al producto a medida que pasa por este proceso y así genera valor al cliente final, además permite optimizar el proceso productivo, reduce costos y busca la eficiencia en la utilización de recursos (Estos son sus principales objetivos).

Hay especialistas que distinguen dos subsistemas en la cadena de valor, las actividades Primarias y Actividades de apoyo:

Ilustración 15: Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia en base a la información recopilada.

a) **Actividades Primarias:**

Operaciones: Parte central de la cadena de valor. Los insumos son adquiridos para su posterior venta, ejemplo: abarrotes y bebidas alcohólicas.-

Marketing y Ventas: Conexión directa entre una empresa y sus clientes. Se trabaja sobre el precio, imagen, diseño, diferenciación, segmentación o alcance del mercado, etc.-

Servicios: Se incluyen servicios asociados al servicio y que hacen su soporte, venta de productos al precio más conveniente.-

b) **Actividades de Apoyo:**

Abastecimiento, compras: Obtención de insumos para toda la empresa.-

Desarrollo de Tecnología: Incluye el desarrollo e innovación de los productos al precio más conveniente.-

Infraestructura de la Empresa: Es el marco de la empresa que contiene actividades primara y de apoyo.-

Minimercado “Javier” ha concentrado su análisis de la cadena de valor en su principal fuente y actividad de negocio que ofrece a sus clientes. En este sentido, Minimercado “Javier” identifica varios factores que hacen que sea un lugar idóneo para los clientes, entre ellos se encuentra: insumos de calidad, precios convenientes, variedad de productos, excelente atención e infraestructura limpia y ordenada.-

2.3.4.- Matriz FODA.

La generación de acciones estratégicas atractivas para la empresa se realiza a través de la confección de la matriz FODA, para el desarrollo de esta matriz se debe realizar un trabajo de adecuación y balaceo de factores clave, para poder generar a partir de la mismo las opciones estratégicas.

La evaluación estratégica, no está completa sin la realización del análisis interno, en el cual se pretende definir, conocer y estudiar los principales elementos y factores de orden operativo que afectan a la gestión y a las estrategias adoptadas. Con este propósito a través de información recabada de los distintos niveles jerárquicos y funcionarios de la Empresa, conforme a la metodología adoptada, se procedió a organizar y seleccionar los principales factores, de su evaluación se podrá extraer información importante a fin de complementar el análisis, el resultado obtenido se muestra a continuación:

❖ **Factores Internos Identificados:**

a) Fortalezas:

Desarrollo y Cuidado de una Buena Imagen de la Empresa.- El Desarrollo de una buena atención, amabilidad y una infraestructura limpia y ordenada, ha permitido desarrollar una buena imagen para el público residencial y general. Permitiendo así su permanencia en el tiempo.

Consolidación de Recursos Clave.- La compañía cuenta con existencias a un precio conveniente y de gran variedad, fortaleciendo así ante la existencia de los demás competidores.

b) Debilidades:

Capacitaciones al Personal, Don Javier no cuenta con capacitaciones al año en el tema de ventas, mercadotecnia y aspectos tributarios y esto no le permite desarrollarse con los nuevos avances que plantea el mercado en los aspectos ya señalados.-

c) Amenazas:

Competidores de negocios en la residencia.- Los competidores obligan a la compañía ya establecida a reconsiderar sus estrategias y optimizar en distintos aspectos sus procesos y operaciones en general.-

d) Oportunidades:

Desarrollo y Acceso a Nuevas Tecnologías.- Con el paso del tiempo se hace más factible la alternativa de acceder a nuevos equipos, tecnologías y procesos.-

Potencial de Crecimiento del Mercado.- Las Pymes en nuestro país cuentan con potencial y posibilidades de crecimiento, aspecto que podría ser aprovechado y explotado.-

Potencial de Crecimiento del Producto.- Cada año se expande la variedad de productos necesarios para el hogar, otorgando así una gran variedad de mercadería al alcance de los consumidores.-

La Matriz FODA nos muestra que la empresa cuenta con determinadas fortalezas dentro de las actividades operativas o las áreas funcionales existentes, las cuales podrían permitir obtener determinadas ventajas en el mercado traducidas en resultados y objetivos alcanzados, asimismo también resalta la presencia de factores que denotan determinadas debilidades, falencias o aspectos negativos en la organización, los cuales en muchos casos se encuentran retrasando o dificultando la consolidación de metas y acciones a nivel institucional. La proposición de lineamientos estratégicos debe considerar también la existencia de oportunidades y amenazas en el entorno, tal como lo demuestran los factores incluidos en la matriz, representando situaciones o condiciones del entorno que afectan de manera directa a la firma de forma favorable o desfavorable, sin embargo se puede establecer que la respuesta de la misma no responde a las condiciones presentes y la posibilidad de mejora que se requiere. Por ello se debe buscar el planteamiento, desarrollo y aplicación de determinada combinación de acciones estratégicas que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades presentes descritas en la matriz que se detallara a continuación, asimismo si se pretende alcanzar objetivos planteados para la organización a nivel corporativo, se deberá proceder a corregir falencias o debilidades internas existentes y evitar o contener las amenazas descritas, ello posibilitará la consolidación de una posición estratégica sólida frente a la competencia, la cual dependiendo de las condiciones y ajustes que se realicen podrá ser sostenida de manera duradera con el paso del tiempo.

Conforme al trabajo de adecuación realizado, seguidamente se presenta la matriz FODA, en el cual se describe distintos lineamientos estratégicos desarrollados, de acuerdo a la situación, necesidades y requerimientos existentes de Minimercado “Javier”.

Ilustración 16: Análisis FODA

		<u>Oportunidades</u>			<u>Amenazas</u>
		Desarrollo y acceso a nuevas tecnologías	Potencial de Crecimiento del Mercado	Potencial de Crecimiento del Producto	Competidores de negocios en la residencia
		O1	O2	O3	A1
<u>Fortalezas</u>					
Desarrollo y Cuidado de una Buena Imagen de la Empresa	F1	5	6	6	5
Consolidación de Recursos Clave	F2	4	5	6	6
		9	11	12	11
<u>Debilidades</u>					
Falta de capacitaciones en ventas, marketing y aspectos tributarios	D1	4	4	5	5
		4	4	5	5

Fuente: Elaboración Propia en base a la información recopilada

Ilustración 17: Factores Utilizados para realizar Matriz FODA.

Calificación	Factor FUERZA
6	Respuesta Optima
5	Respuesta Buena
4	Respuesta Media
3	Respuesta Tolerable
2	Repuesta Baja
1	Respuesta Mala

Fuente: Elaboración Propia en base a la información recopilada.

2.3.5.- Análisis FODA.

a) Fortaleza – Oportunidades: Analizando esta matriz nos damos cuenta que el Minimercado “Javier” puede aprovechar el potencial crecimiento de las variedades de productos que nacen día a día a un precio accesible, dando así una accesibilidad cómoda y rápida en la adquisición de productos y necesarios en el mercado, además de aprovechar las reformas tributarias a favor de las Pymes disminuyendo así su carga impositiva. Generando así un aumento de ingresos debido a la variedad y aceptación de la necesidad de los clientes.-

b) Fortaleza – Amenazas: Bajo este análisis podemos ver la gran amenaza en el marco de los competidores con otros productos que no genera “Minimercado Javier”, bajo esta perspectiva la organización esta implementando nuevos productos y mejorando los precios.-

c) Debilidades – Oportunidades: Una de las debilidades de Minimercado “Javier” es la falta de capacitaciones en cuanto a ventas, publicidad y aspectos tributarios, pero esta trabajando por obtener capacitaciones gratuitas o buscar en el mercado al mejor precio.-

d) Debilidades – Amenazas: La gran debilidad es la falta de capacitaciones para seguir evolucionando en materias de venta, publicidad y aspectos básicos tributarios, además de la amenaza constante de los competidores en mejorar sus productos, crean un entorno no provechoso para la organización, sin embargo, el Minimercado esta trabajando en la búsqueda de capacitaciones y mejorar el servicio, calidad y variedad de sus productos constantemente.-

2.4.- PROPUESTA DE VALOR (EJES ESTRATÉGICOS).

La propuesta de valor de la presente memoria de título se basará en los siguientes atributos:

- **Experiencia en el Rubro:** La empresa posee una amplia experiencia en el rubro (20 años) y conocimientos en el consumo al por menor, además de poseer una zona geográfica con gran cantidad de público transitando por el sector. Prevé los escenarios y sus consecuencias antes que surjan.-
- **Servicios Personalizados:** Minimercado “Javier” ofrece un servicio personalizado a cada cliente que opte por comprar en la organización, dando así de manera proactiva lo que el cliente necesita.-
- **Entrega a tiempo:** La entrega a tiempo es un importante eje, debido a que entregar los productos a tiempo y la velocidad correcta nos da el plus de atender el mayor volumen de cliente posible y que estos no se aburran.-

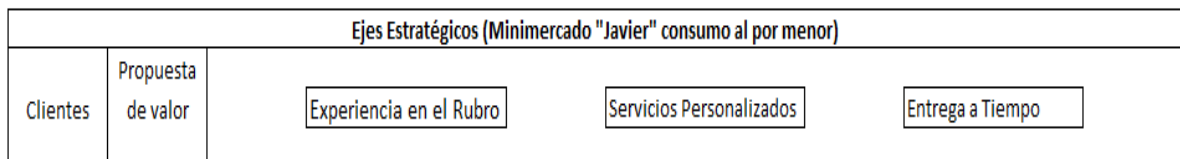
Descripción Formal de la Propuesta de Valor

A continuación se define la propuesta de valor formal para el Minimercado “Javier”, sobre la base de tres atributos identificados anteriormente y que el cliente espera que se cumplan con cabalidad:

En “Minimercado Javier” seremos responsables de entregar servicios de ventas de los productos a disposición en el local de manera personalizada, precios óptimos y de gran calidad, contribuyendo así con toda la experiencia en el rubro para afrontar los desafíos y necesidades de los clientes para entregar así nuestros de forma oportuna.

La propuesta de valor descrita, contempla los tres atributos que los clientes, en este caso del Minimercado “Javier”, espera hacer de forma habitual en el trabajo. A continuación se presentan los ejes estratégicos definidos para el Minimercado “Javier”:

Ilustración 18: Ejes Estratégicos.

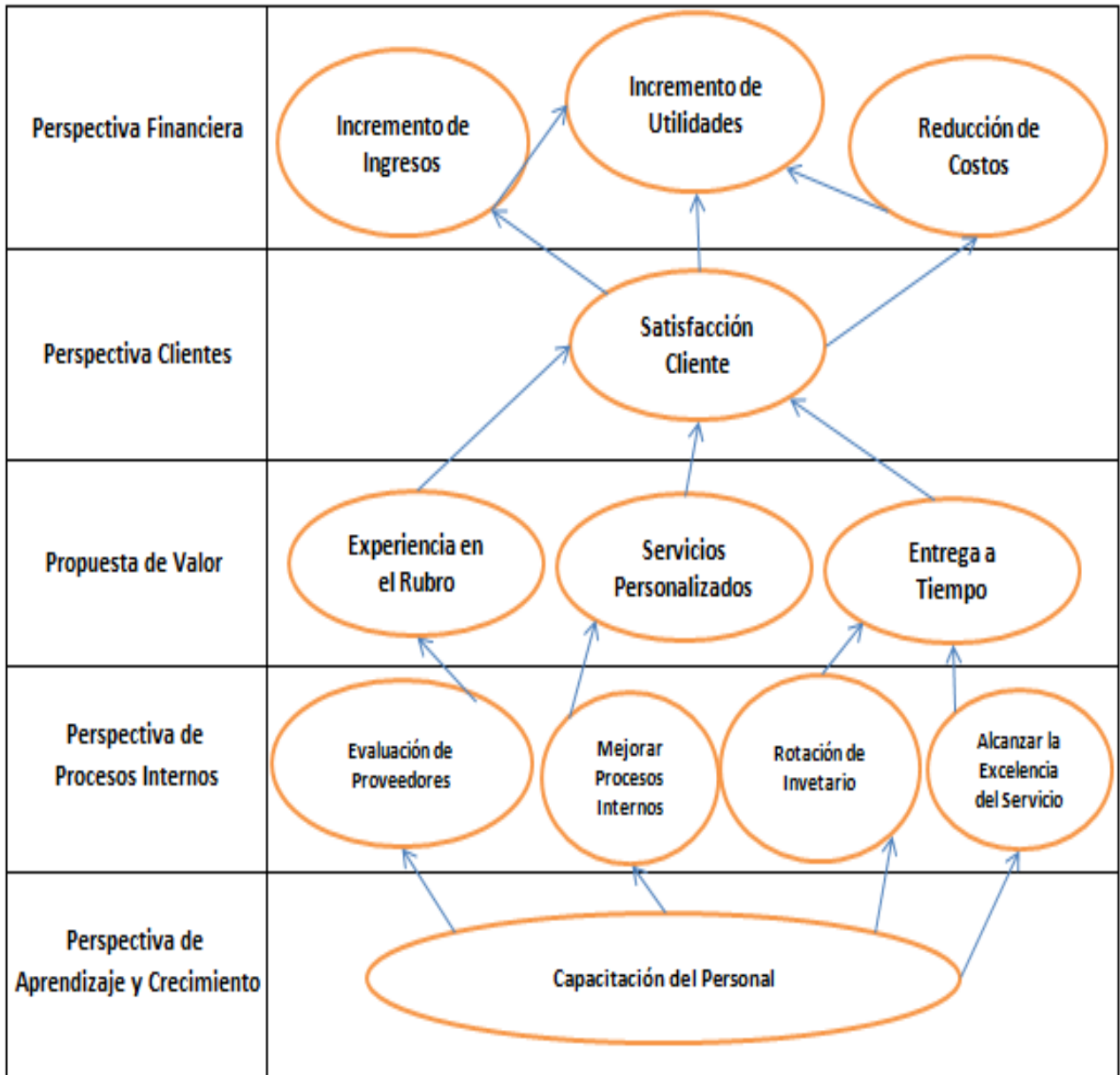


Fuente: Elaboración Propia en base a la información recopilada.-

2.5 MAPA ESTRATÉGICO

Conforme a la metodología adoptada previamente, el desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de Gestión, inicia con la confección del Mapa Estratégico, el cual permite establecer y definir la estructura básica de objetivos, los cuales deben necesariamente estar alineados con los lineamientos estratégicos principales. Este diagrama permite identificar los principales propósitos por medio de áreas de actividades estratégicas concretas (Perspectiva Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, y de Aprendizaje y Crecimiento), posibilita de manera tangible el conocimiento de los principales procesos hacia el interior de la organización, para ello se desarrolla un orden secuencial en el cual los objetivos son dispuestos en razón de su casualidad y efecto, logrando esquematizar de manera práctica desde el desarrollo de actividades operativas, hasta los objetivos básicos programados.

Ilustración 19: Mapa Estratégico de Minimercado “Javier”.



Fuente: Elaboración Propia en Base a Información Recopilada.

2.6.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La metodología utilizada para la construcción del cuadro de mando integral propuesto para la unidad de negocio parte de los objetivos estratégicos definidos en el mapa estratégico, para ello se utilizó una metodología top-down, es decir, primero se definieron los objetivos estratégicos de la unidad de negocio y luego los objetivos de cada unidad organizacional, ambos objetivos están alineados, de esta forma se asegura la congruencia de metas.

Para cada objetivo estratégico se definieron los indicadores y las metas para evaluar el desempeño, la definición de las iniciativas se realizó para cada eje estratégico.

Los indicadores definidos en el cuadro de mando integral permiten evaluar la implementación de la estrategia, por otra parte existen tableros de control de las áreas para monitorear el desempeño de las unidades organizacionales, esto último es parte del despliegue de los objetivos estratégicos.

Según Kaplan y Norton (2008), el cuadro de mando integral permite concentrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serían más valiosas.

Ilustración 20: Cuadro de Mando Integral Minimercado “Javier”.

Mapa Estratégico	
Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	Incremento de las Utilidades de la Empresa Incremento de los Ingresos Reducción de los Costos

Cuadro de Mando Integral	
Indicador	Meta
Retorno sobre el patrimonio	> 5%
Ingreso período actual/Ingresos período anterior	> 5%
Costo de venta período actual/Costo de ventas período anterior	< 2%

Iniciativa
Aumentar Ventas. Aumentar Ventas. Disminuir Costos de Ventas del Período

Mapa Estratégico	
Perspectiva	Objetivo Estratégico
Clientes	Satisfacción Clientes

Cuadro de Mando Integral	
Indicador	Meta
Encuesta de satisfacción (Nota de 1 a 10)	Nota > ó = 8

Iniciativa
Mejorar calidad del servicio.

Mapa Estratégico	
Perspectiva	Objetivo Estratégico
Procesos Internos	Porcentaje de Proveedores Evaluados Mejorar Procesos Internos Rotación de Inventario Excelencia del Servicio

Cuadro de Mando Integral	
Indicador	Meta
(Proveedores Certificados/Total Proveedores) x 100	> 95%
Procesos año actual/ Procesos año anterior	> 90%
Ventas acumulada/inventario promedio	> 6
Encuesta de satisfacción (Nota de 1 a 10)	Nota > ó = 8

Iniciativa
Controlar la calidad de los productos otorgados por los proveedores. Confianza en los controles internos y disminución de pruebas sustantivas. Verificar el impacto de las ventas en un período de tiempo determinado. Realizar una auditoria en base al control interno para disminuir las pruebas sustantivas.

Mapa Estratégico	
Perspectiva	Objetivo Estratégico
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación del Personal

Cuadro de Mando Integral	
Indicador	Meta
Nº de Capacitaciones al año	> 1 al año

Iniciativa
Aumentar la capacidad de venta y lealtad del cliente.

Fuente: Elaboración Propia en Base a Información Recopilada.

CAPITULO III PROPUESTA DE LA HERRAMIENTA

METODOLOGÍA

Para este trabajo se debe tener presente que el diseño aplicado es “*No Experimental de Carácter Transversal*”. La metodología utilizada será la de aplicar información primaria por parte de la empresa de estudio obteniendo así los datos a través de una entrevista con el dueño de la empresa y secundaria puesto que se aplicarán los conceptos y definiciones identificadas en el marco teórico respecto a la formulación de una herramienta de control de gestión al “*Modelo de Negocios Canvas*” para luego está ser aplicada a una empresa de pequeña o mediana envergadura escogida por el futuro profesional. Ubicada en el sector de la Villa San Andrés, Concepción. Para ello, se contextualizará a la organización y se identificará la relación de dependencia que existe de la unidad en estudio.

Cabe tener presente que el tipo de investigación que se plantea en este proyecto es de índole “*Exploratorio – Descriptiva*”, puesto que se abordará un tema totalmente nuevo donde se buscará crear una herramienta que permita medir, revisar y supervisar el “*Modelo de Negocios Canvas*” para así llevar un control de la compañía beneficiándose está de los eficientes usos de los recursos.

3.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.

3.1.- MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.

El Modelo de Negocios consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias derivadas de dichas Elecciones, a continuación detallaremos las elecciones derivadas por Minimercado “Javier” en los nueve bloques:

3.1.1.- Segmentos de Mercado:

Descripción del Módulo aplicado en la Empresa:

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

Y para el caso de Minimercado “Javier” tiene por objetivo la venta al por menor a clientes de la zona residencial y a otros que transiten por el lugar (Mercado de Masas).-

Aplicación:

Para la medición de este módulo es necesario realizar una cartera de clientes, llevando un registro de los compradores actuales y de los posibles clientes que permita tenerlos bien ubicados: saber quiénes son. Dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, dirección, teléfono o correo electrónico. Porque en temporada de ventas bajas o cuando la competencia se hace más fuerte, la cartera de clientes es una herramienta fundamental para ampliar el mercado y superar las dificultades.-

De esta forma y ya creado el indicador que nos permita controlar y medir el presente módulo, nos dará indicios de cómo aumentar los clientes, mejorar productos y el servicio para así introducir una lealtad del cliente a la organización.

El indicador que nos permite gestionar nuestro plan de mejoramiento e incluirlo en los siguientes períodos:

Indicador: Clientes del Período Actual/Clientes del Período Anterior.

Criterio de Medición:

Creado el indicador se debe establecer un **criterio de medición**, en el cual se establece el período que en se hará la medición (anual o mensual), para el caso de esta memoria de título se aplicará de forma mensual correspondiente a mayo de 2017 en Minimercado “Javier”.

Luego se establecen las **metas** y para el caso de Minimercado “Javier” la meta **mensual** para aumentar la clientela es de **1%**, en el caso que la medición se efectuó de forma **anual** la meta indicada será de **4%**.

El presente indicador tiene como **iniciativa** controlar y medir el N° de clientes con la finalidad de aplicar nuevas estrategias y por ende aumentar el número de ventas.

La **persona encargada de aplicar** dicho procedimiento es el propio dueño de la empresa.-

En mayo 2017 haciendo consultas a Don Rubén si es que tenía una planilla donde caracterizará su cartera de clientes, diciendo no a dicha consulta. Por ende se le recomienda aplicar la siguiente planilla para las posteriores mediciones:

Cartera de Clientes Minimercado "Javier"

Mes

Nombre	Apellidos	Dirección	Teléfono	Correo Electrónico	Compras Habituales
Jaime	Rivera Carrasco	Mariano La Torre 1814	989678976	Javierarivera@gmail.com	Cerveza
Marco	Cabrera Mardonez	Marta Brunet 2424	945652345	Marcoc125@gmail.com	Cigarros y Tomate
Ana	Vidal Faundez	Mariano La Torre 1930	934567678	Analuisa45@gmail.com	Verduras y pan

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras,
 La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en las acciones correctivas que se tomarán una vez ocurrida la desviación, y que para el caso de Minimercado “Javier” no se encuentran puesto que no existe la cartera de clientes si no solo la recomendada pero en el caso de existir desviaciones se recomienda que: programe un calendario a corto, medio y largo plazo. Utilizar técnicas de marketing, utilizar % de rebajas y lanzar acciones de mail marketing.

3.1.2.-Propuesta de Valor:

Período de Aplicación: mayo 2017.-

Descripción del Módulo aplicado en la Empresa:

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado en específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional como en el caso de Minimercado “Javier”.

Entregar los productos a disposición en el local de manera personalizada, oportuna y de gran calidad (Producto o Servicio).-

Una manera de **medir la propuesta de valor** es preguntando directamente a los clientes acerca del valor de lo que se les ha entregado, es por ello que para tener éxito se necesita saber que opinan los clientes, que necesitan y es por ello que las respuestas obtenidas pueden poner en manifiesto la necesidad de introducir cambios para atender mejor las necesidades de los clientes.

Aplicación:

Para medir este módulo se aplicará una encuesta de satisfacción en cuanto a la **propuesta de valor** que propone la organización y que consta de 8 preguntas con una nota máxima de 8, cada una de las preguntas tiene una valorización de 1 punto. Si la persona contesta Excelente y Bueno se puntuara con 1 un punto y en caso de contestar Regular, Malo y Deficiente se puntuara con 0 puntos. La encuesta se aplicará a 6 personas residentes del lugar y será totalmente anónima. El indicador que nos permite medir este módulo es el siguiente:

Indicador: Encuesta de Satisfacción en función de la entrega a tiempo.-

Encuesta de Satisfacción – Entrega a Tiempo

1.- La atención y cortesía brindada por el vendedor ha sido:

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

2.- ¿Cómo califica la forma y el tiempo en que se efectuó su compra?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

3.- El tiempo de entrega de su producto ha sido:

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

4.- ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece Minimercado “Don Javier”?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

5.- ¿Cómo considera la respuesta ante cualquier duda de precios y/o otros?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

6.- La respuesta a sus quejas, sugerencias o reclamos han sido:

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

7.- ¿Cómo califica la disponibilidad de productos de Minimercado “Javier”?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

8.- Usted siente qué ahorra tiempo comprando en este lugar, ¿Cómo lo califica?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

Criterios de Medición:

Creado el indicador se debe establecer un **criterio de medición**, en el cual se establece el período que en se hará la medición (anual o mensual), para el caso de esta memoria de título se aplicará de forma mensual correspondiente a mayo de 2017 en Minimercado “Javier”.

Luego se establecen las **metas** y para el caso de Minimercado “Javier” la meta **mensual** para aplicar la encuesta es de **nota igual ó superior a 6**, en el caso que la medición se efectuó de forma **anual** la meta indicada será con **nota superior a 6**.

El presente indicador tiene como **iniciativa** mejorar la calidad de la forma de venta y productos.-

La **persona encargada de aplicar** dicho procedimiento es el propio dueño de la empresa.-

Para el período de mayo 2017 se aplicaron las siguientes encuestas con sus respectivas notas:

Encuesta 1: Nota 6.-

Encuesta 2: Nota 7.-

Encuesta 3: Nota 7.-

Promedio Nota: 7.-

Encuesta 4: Nota 6.-

Encuesta 5: Nota 7.-

Encuesta 6: Nota 8.-

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras,

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en las acciones correctivas que se tomarán una vez ocurrida la desviación, y que para el caso de Minimercado “Javier” en el mes de mayo 2017 la evaluación de satisfacción **CUMPLIÓ con la meta propuesta** por la organización pero para ejemplificar que en el caso que la nota no hubiera sido la adecuada se debe hacer lo siguiente:

Primero analizar las preguntas donde se encontraron las deficiencias en el servicio (En este caso ejemplificaremos con 3).

1.- La atención y cortesía brindada por el vendedor ha sido:

- Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

En este caso si el número de encuestados/das reprueba la atención por parte del vendedor, esté inmediatamente debe capacitarse para solucionar su forma de atender al público.-

2.- ¿Cómo califica la disponibilidad de productos de Minimercado “Javier”?

- Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

En este caso si el número de encuestados/das reprueba la disponibilidad de productos en el local, inmediatamente el dueño o contribuyente debe ponerse en contacto con los proveedores o el mismo efectuar las compras para suplir dicha necesidad.-

3.- El tiempo de entrega de su producto ha sido:

- Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

En este caso si el números de encuestados/das reprueba el tiempo de entrega del producto en el local, inmediatamente el dueño o vendedor debe capacitarse para mejorar esta deficiencia encontrada.-

3.1.3.-Canales:

Período de Aplicación: mayo 2017.-

Descripción del Módulo aplicado en la Empresa:

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Minimercado “Javier” quiere mantener una imagen líder en el lugar residencial y para ello mantendrá una infraestructura adecuada, limpia, ordenada y bien distribuida para las personas que se interesen en comprar en el local (Directa).- A continuación se presenta un mapa del tipo de canal (Directo en este caso) y las fases de distribución:

Ilustración 21: Fases Canal de Distribución

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Tiendas propias						
Socio	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Fuente: (Osterwalder, 2011)

Ahora como podemos ver este tipo de organización como almacén de barrio tiene un tipo de canal directo distribuyendo sus productos en la tienda es por ello que responderemos las preguntas de las fases del canal:

1.- Información:

¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra compañía?

Respuesta: Para el caso de Minimercado “Javier” la única forma en que da a conocer sus productos es a través de su punto de venta, el letrero de su organización y la publicidad boca a boca. Dejando nula la publicidad bajo internet, radio y otros medios publicitarios.-

2.- Evaluación:

¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

Respuesta: Para el caso de Minimercado “Javier” la única forma en que ayuda a los clientes a evaluar su propuesta de valor es a través de una encuesta de satisfacción donde mide si se cumple o no con lo establecido.-

3.- Compra:

¿Cómo pueden comprar los clientes productos y servicios?

Respuesta: Los clientes de Minimercado “Javier” la única forma de comprar sus productos es a través del punto de venta asistiendo de forma directa, se recomienda crear una cartera de cliente donde los clientes que estén incluidos en ella puedan anticipar sus ventas por medio del correo electrónico.

4.- Entrega:

¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?

Respuesta: La única forma de entregar la propuesta de valor a sus clientes es por medio del punto de venta, en el cual se atiende de forma cordial, entregando el producto a tiempo y de gran calidad. La otra forma propuesta es hacer ventas o pedidos por medio del correo electrónico.

5.- Posventa:

¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Respuesta: Para el caso de Minimercado “Javier” no existe ningún servicio posventa, al menos que el cliente quisiera comprar otro producto luego de la primera venta o atender a consultas después de ella.-

Una manera de **medir el canal o los canales de distribución** es preguntando directamente a los clientes acerca del valor de lo que se les ha entregado, es por ello que para tener éxito se necesita saber que opinan los clientes, que necesitan y es por ello que las respuestas obtenidas pueden poner en manifiesto la necesidad de introducir cambios para atender mejor las necesidades de los clientes.

Aplicación:

Para medir este módulo se aplicará una encuesta de satisfacción en cuanto a la **distribución del producto** que consta de 8 preguntas con una nota máxima de 8, cada una de las preguntas tiene una valorización de 1 punto. Si la persona contesta Excelente y Bueno se puntuara con 1 un punto y en caso de contestar Regular, Malo y Deficiente se puntuara con 0 puntos. La encuesta se aplicará a 6 personas residentes del lugar y será totalmente anónima. El indicador que nos permite medir este módulo es el siguiente:

Indicador: Encuesta de Satisfacción – Canal de distribución.

Encuesta de Satisfacción – Canal de Distribución

1.- ¿Cómo considera usted la infraestructura del local?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

2.- ¿Cómo considera usted la limpieza y el orden del local?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

3.- ¿Cómo considera usted el orden y distribución de los productos en el local?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

4.- ¿Cómo califica la ubicación del local?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

5.- ¿Cómo califica la medida del letrero?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

6.- ¿Cómo califica el tiempo en que la compañía distribuye sus productos?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

7.- ¿Cómo califica la publicidad de la organización?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

8.- ¿Cree usted que Don “Javier” debería hacer uso de tecnología en el local?

SI NO

Criterios de Medición:

Creado el indicador se debe establecer un **criterio de medición**, en el cual se establece el período que en se hará la medición (anual o mensual), para el caso de esta memoria de título se aplicará de forma mensual correspondiente a mayo de 2017 en Minimercado “Javier”.

Luego se establecen las **metas** y para el caso de Minimercado “Javier” la meta **mensual** para aplicar la encuesta es de **nota igual ó superior a 6**, en el caso que la medición se efectuó de forma **anual** la meta indicada será con **nota superior a 6**.

El presente indicador tiene como **iniciativa** mejorar la distribución de los productos.-

La **persona encargada de aplicar** dicho procedimiento es el propio dueño de la empresa.-

Para el período de mayo 2017 se aplicaron las siguientes encuestas con sus respectivas notas:

Encuesta 1: Nota 6.-

Encuesta 2: Nota 5.-

Encuesta 3: Nota 5.-

Promedio Nota: 5.-

Encuesta 4: Nota 5.-

Encuesta 5: Nota 6.-

Encuesta 6: Nota 5.-

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras,

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en las acciones correctivas que se tomarán una vez ocurrida la desviación, y que para el caso de Minimercado “Javier” en el mes de mayo 2017 la evaluación de satisfacción **NO cumplió con la meta propuesta**. Es por ello que se debe analizar las causas que no hicieron que se cumpla la meta propuesta y dar solución para dichas causas.

Al analizar las encuestas de satisfacción se encontró que la pregunta con mayor deficiencia y por la cual no cumplió con la meta propuesta es la pregunta N° 7 que dice:

¿Cómo califica la publicidad de la organización?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

Al analizar las encuestas la principal desviación en dicho estudio fue la pregunta N° 7, dando como resultado negativo. Es por ello que la medida de corrección correspondiente para este módulo será aplicar publicidad bajo plataformas virtuales ya sea Facebook, Instagram, WhatsApp, afiches publicitarios y otros.

Como podemos ver no solo en la encuesta esta desviación se necesita corregir sino también en el punto 1 de las fases del canal en cual encontramos la Información y trata de cómo se da conocer los productos es por ello que al contribuyente se le recomienda dar uso de la publicidad y así mejorar dicho módulo.

3.1.4.-Relaciones con los Clientes:

Período de Aplicación: mayo 2017.-

Descripción del Módulo aplicado en la Empresa:

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de Clientes.
- Fidelización de Clientes.
- Estimulación de las ventas.

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Es por ello que Minimerca “Javier” quiere lograr una relación estrecha con los clientes, de confianza y transparencia donde también exista un respeto mutuo cuyo objetivo principal es la fidelización de los clientes. (Asistencia Personal).-

Una manera de saber la **satisfacción de los clientes o la relación de ellos** es preguntando directamente a los clientes acerca del valor de lo que se les ha entregado, es por ello que para tener éxito se necesita saber que opinan los clientes, que necesitan y es por ello que las respuestas obtenidas pueden poner en manifiesto la necesidad de introducir cambios para atender mejor las necesidades de los clientes.

Aplicación:

Para medir este módulo se aplicará una **encuesta de satisfacción** que consta de 8 preguntas con una nota máxima de 8, cada una de las preguntas tiene una valorización de 1 punto. Si la persona contesta Excelente y Bueno se puntuara con 1 un punto y en caso de contestar Regular, Malo y Deficiente se puntuara con 0 puntos. La encuesta se aplicará a 6 personas residentes del lugar y será totalmente anónima. El indicador que nos permite medir este módulo es el siguiente:

Indicador: Encuesta Satisfacción Cliente.

Encuesta Satisfacción Cliente

1.- ¿Cuál es la impresión general del negocio?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

2.- ¿Qué le parecen los precios del punto de venta?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

3.- ¿Cómo califica la atención en general?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

4.- ¿Cómo califica el proceso de entrega del producto (Rapidez de atención)?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

5.- ¿Son útiles los productos que se le venden a usted?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

6.- ¿Cómo la calificaría usted su sentir al ingresar al punto de venta?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

7.- ¿Está contento/a con los productos que consume?

SI NO

8.- ¿Recomendaría este local de venta a otros consumidores?

SI NO

Criterios de Medición:

Creado el indicador se debe establecer un **criterio de medición**, en el cual se establece el período que en se hará la medición (anual o mensual), para el caso de esta memoria de título se aplicará de forma mensual correspondiente a mayo de 2017 en Minimercado “Javier”.

Luego se establecen las **metas** y para el caso de Minimercado “Javier” la meta **mensual** para aplicar la encuesta es de **nota igual ó superior a 6**, en el caso que la medición se efectuó de forma **anual** la meta indicada será con **nota superior a 6**.

El presente indicador tiene como **iniciativa** mejorar la relación con los clientes a través de una buena atención y calidad del producto.-

La **persona encargada de aplicar** dicho procedimiento es el propio dueño de la empresa.-

Para el período de mayo 2017 se aplicaron las siguientes encuestas con sus respectivas notas:

Encuesta 1: Nota 7.-

Encuesta 2: Nota 8.-

Encuesta 3: Nota 7.-

Promedio Nota: 7.-

Encuesta 4: Nota 8.-

Encuesta 5: Nota 8.-

Encuesta 6: Nota 8.-

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras,

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en las acciones correctivas que se tomarán una vez ocurrida la desviación, y que para el caso de Minimercado “Javier” en el mes de mayo 2017 la evaluación de satisfacción **CUMPLIÓ con la meta propuesta** por la organización, pero para ejemplificar que en el caso que la nota no hubiera sido la adecuada se debe hacer lo siguiente:

Primero se debe analizar cuales fueron las preguntas con más deficiencias para dichas encuestas y en función de eso tomar las acciones necesarias para corregir las desviaciones, en te caso la haremos con tres preguntas (**solo aplica en el caso que no haya cumplido con la meta, esta es solo ejemplo**):

¿Cómo califica la atención en general?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

Respuesta: En el caso de que la encuesta no cumpla con la meta propuesta el dueño o vendedor debe capacitarse de forma inmediata para así darle a los consumidores lo que ellos quieren esto implica escucharlos de manera personal, entenderlos y responder a sus necesidades cambiantes. Después seguir motivado a conseguir dicho objetivo.

¿Son útiles los productos que se le venden a usted?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

Respuesta: En el caso de que la encuesta no cumpla con la meta propuesta el dueño debe hacer un estudio de mercado para determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. Por poco espacio se entiende:

- 1. La necesidad que tiene los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada.-*
- 2. También identifican las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien.*
- 3. Igualmente el régimen de formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa a los consumidores.*

¿Cuál es la impresión general del negocio?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

Respuesta: En el caso de que la encuesta no cumpla con la meta propuesta el dueño debe mejorar la infraestructura, limpieza, distribución y disponibilidad de los productos, olor, etc. Para que la compañía tenga una buena imagen y así tener una impresión excelente de ella.-

3.1.5.-Fuentes de Ingresos:

Período de Aplicación: mayo 2017.-

Descripción del Módulo aplicado en la Empresa:

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes: la lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Los ingresos que pueda percibir la organización principalmente es a través de los productos que se encuentren en local o punto de venta (Venta de Activos).-

La venta es un intercambio de valor por medio del cual proporcionamos algo de valor para alguien, usualmente un bien. A cambio recibimos algo de valor para nosotros, usualmente dinero. Una venta también es un proceso, en el que el profesional de ventas (En este caso el dueño) indaga y activa necesidades y deseos del cliente, y luego las satisface con ventajas para ambas partes.

Las personas aceptan o no intercambios de acuerdo con el valor que perciben ellos. Cada cliente, persona o empresa, percibe la oferta de un mismo servicio de un modo que le es propio, personal y específico. Y cada uno valora a su modo las características y ventajas que presenta cada oferta. En muchas ocasiones, las ofertas de servicios profesionales son prácticamente iguales entre sí. Si el cliente no percibe diferencias entre ellas, comprará sólo por el precio.

Aumentamos la eficacia en ventas cuando aprendemos a detectar y satisfacer necesidades junto con nuestro cliente, y construimos con él relaciones duraderas, no sólo basadas en el valor de una transacción puntual sino en el valor del vínculo a largo plazo entre ambas partes.

Con ello el crecimiento de la organización es propio del modelo de gestión basado en objetivos. Tiene que ver con la concepción numérica del negocio, de alcanzar las metas propuestas y preparar a la organización para crecer y acompañar dicho proceso de cumplimiento de planes, metas y objetivos que se definen a través de cifras en presupuestos y planes operacionales.

El énfasis tradicional de la gestión bajo este enfoque, está fundamentado en preparar y adecuar a las organizaciones para emprender y sostener con éxito el proceso de crecimiento empresarial: Mayo volumen de ventas, participación de mercado, utilidades y rentabilidad, y por tanto, en la mayoría de los casos, también mayor inversión en activos, mas trabajadores, mas infraestructura, en fin: adecuarnos para “crecer” en su connotación física principalmente.

Es por ello que el indicador que nos permite medir el crecimiento en las fuentes de ingresos de Minimercado “Javier” es el siguiente:

Aplicación:

Indicador:

Crecimiento de Ventas = $((\text{Ventas Netas del Período Actual} / \text{Ventas Netas del Período Anterior}) - 1) \times 100 =$

Criterios de Medición:

Creado el indicador se debe establecer un **criterio de medición**, en el cual se establece el período que en se hará la medición (anual o mensual), para el caso de esta memoria de título se aplicará de forma mensual correspondiente a mayo de 2017 en Minimercado “Javier”.

Luego se establecen las **metas** y para el caso de Minimercado “Javier” la meta **mensual** para la efectividad de las ventas es de $> 2\%$, en el caso que la medición se efectuó de forma **anual** la meta indicada será $> \text{ó} = 10\%$.

El presente indicador tiene como **iniciativa** aumentar las ventas o flujo de caja a través de una buena atención y calidad del producto.-

Al aplicar el indicador de medición se obtiene que:

Ventas Netas Mes abril 2017: \$4.572.463.-

Ventas Netas Mes de mayo 2017: \$4.660.889.-

Crecimiento de ventas = $((\$4.660.889 / \$4.572.463) - 1) \times 100 = 2\%$.

Como se denota el crecimiento de las ventas de forma mensual para el periodo de mayo cumple con la meta pronosticada.

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras,

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en las acciones correctivas que se tomarán una vez ocurrida la desviación, y que para el caso de Minimercado “Javier” en el mes de mayo 2017 las fuentes de ingresos **CUMPLIERON con la meta propuesta** por la organización, pero para ejemplificar que en el caso que la nota no hubiera sido la adecuada se debe hacer lo siguiente:

Para el caso de los almacenes de barrio los clientes más importantes son las personas que viven cerca de la residencia es por ello cuando las ventas o la fuente de ingreso no crece es porque el cliente no está acostumbrado a comprar en el local o simplemente no le ha gustado algo, es por ello que la acción correctora es la fidelización al cliente y es por ello que se darán los siguientes consejos a considerar:

1. Construir relaciones en lugar de enfocarse en vender.-
2. Hacer que cada punto de contacto envíe un buen mensaje.-
3. Brindar atención personalizada.-
4. Preocuparse por estar siempre motivado.-
5. Sorprender con detalles emocionales.-
6. Conceder precios especiales.-
7. Diseñar un boletín exclusivo para clientes.-

3.1.6.- Recursos Clave:

Período de Aplicación: mayo 2017.-

Descripción del Módulo aplicado en la Empresa:

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los recursos claves son principalmente todos los productos que se encuentren en el punto de venta (Abarrotes) y todas las especies que encuentren dentro del local y del giro para ser vendido (Bebidas de todo tipo) (Físicos).-

El índice de rotación de inventario, también conocido como el índice de rotación de existencias, es una de las figuras clave que se utilizan para evaluar la eficiencia de una empresa en el manejo de los productos que fabrica o compra para revender.

Aplicación:

Indicador: Ventas Acumuladas/Inventario Promedio.

Criterios de Medición:

Creado el indicador se debe establecer un **criterio de medición**, en el cual se establece el período que en se hará la medición (anual o mensual), para el caso de esta memoria de título se aplicará de forma mensual correspondiente a mayo de 2017 en Minimercado “Javier”.

Luego se establecen las **metas** y para el caso de Minimercado “Javier” la meta **mensual** para la rotación de inventarios es 6, en el caso que la medición se efectuó de forma **anual** la meta indicada será igual ó superior al 6.

El presente indicador tiene como **iniciativa** verificar el impacto en las ventas en un período determinado.-

Para este caso en particular vamos aplicar las ventas acumuladas de mayo 2017:

Ventas acumuladas 2017: \$4.093.369.-

Inventario Promedio 2017: \$855.560.-

Rotación de Inventario: $\$4.093.369/\$855.560 = 5$ veces.-

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras,

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en las acciones correctivas que se tomarán una vez ocurrida la desviación, y que para el caso de Minimercado “Javier” en el mes de mayo 2017 la evaluación de satisfacción **NO cumplió con la meta propuesta**. Es por ello que se debe analizar las causas que no hicieron que se cumpla la meta propuesta y dar solución para dichas causas.

Las causas del mal uso del inventario son las siguientes:

- **Falta de comunicación:** La falta de comunicación y coordinación entre los dueños hace que se incrementen o falten inventarios. Ejemplo: una excesiva compra de manzanas sin informar al dueño de la empresa equivale que en ciertas ocasiones a que el producto se quede sin espacio o bien su rotación se deteriora.

Acción Correctora: Comunicación entre los dueños a la hora de comprar o no comprar un producto para que no se encuentren problemas.-

- **Ausencia de Políticas:** Carece de políticas definidas en el control formal de inventarios. Además, no hay revisión periódica o continua de los productos y se desconoce la frecuencia de las cantidades a pedir.

Acción Correctora: Definir una política de inventario periódica ya sea al inicio y cierre de local, para así saber con que frecuencia realizar las compras.-

- **Mercado y Demanda:** Existe mucho desconocimiento del mercado y de la demanda. Minimercado “Javier” desconoce la información suficiente para definir políticas aptas para sus clientes. Además, la falta de planes colaborativos entre proveedor y cliente y el compartir el pronóstico conjunto, hace que se trabaje sin coordinación y esto provoca faltantes o sobrantes de inventario.

Acción Correctora: Realizar un estudio de mercado de los factores externos que influyen en la demanda, además de los productos que mas utilidad y uso le dan las personas. Con ello realizar el análisis con los proveedores asociados a la compañía-

3.1.7.-Actividades Clave:

Período de Aplicación: mayo 2017.-

Descripción del Módulo aplicado en la Empresa:

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Las actividades claves para el desarrollo de la propuesta de valor son adquirir insumos de gran calidad en un momento adecuado de tiempo, gestionar de forma adecuada el proceso de ventas y mantener una infraestructura de venta ordenada para llevar a cabo la producción del local de venta (Producción).-

Es por ello que para este módulo nos enfocaremos en la actividad clave para este tipo de negocio almacén de barrio las ventas.

Indicador:

Efectividad en las ventas = $(\text{Ventas Netas} / \text{Ventas Netas Presupuestadas}) \times 100$

Criterios de Medición:

Creado el indicador se debe establecer un **criterio de medición**, en el cual se establece el período que en se hará la medición (anual o mensual), para el caso de esta memoria de título se aplicará de forma mensual correspondiente a mayo de 2017 en Minimercado “Javier”.

Luego se establecen las **metas** y para el caso de Minimercado “Javier” la meta **mensual** para la efectividad de las ventas es de $> 90\%$, en el caso que la medición se efectuó de forma **anual** la meta indicada será $> \text{ó} = 95\%$.

El presente indicador tiene como **iniciativa** mejorar las ventas a través de una buena atención y calidad del producto.-

Ya luego establecidos los criterios de medición procederemos aplicar el indicador correspondiente:

Mes de abril 2017:

Ventas Netas: \$4.572.463.-

Ventas Netas Presupuestadas: \$4.800.000.-

Efectividad en las Ventas = $(\$4.572.463/\$4.800.000) \times 100 = 95,26\%$.-

Entonces la efectividad de ventas en el mes de abril 2017 fue de un 95,26%.-

Mes de mayo 2017:

Ventas Netas: \$4.660.889.-

Ventas Netas Presupuestadas: \$4.800.000.-

Efectividad en las Ventas = $(\$4.660.889/\$4.800.000) \times 100 = 97,10\%$.

Como podemos ver si comparamos la efectividad de las ventas por mes superan la meta propuesta por el criterio y en el período de mayo 2017 la efectividad es mucho mejor.

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras,

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en las acciones correctivas que se tomarán una vez ocurrida la desviación, y que para el caso de Minimercado “Javier” en el mes de mayo 2017 la evaluación de la efectividad en las ventas **CUMPLIÓ con la meta propuesta** por la organización, pero para ejemplificar que en el caso que la nota no hubiera sido la adecuada se debe hacer lo siguiente:

Cómo ya se propuso en primer módulo Don Javier debe crear una cartera de clientes con:

Clientes Actuales: Entregar un incentivo por compra adicional tales como:

- Precios Especiales por compras mayores a....
- Descuentos especiales por compra adicional (5, 10, 15%).
- Un regalo por compra adicional (Una cerveza, caja de vino, chocolates, etc.).
- Cupones para participar en un sorteo.
- Entradas para una actividad muy especial.

La idea es mantener una estimulación constante a los clientes actuales, se pueden alternar los incentivos, por ejemplo, el mes 1: precios especiales, mes 2: bonificaciones, mes 3: cupones para sorteo, etc. Una vez establecido el incentivo para cada grupo de clientes, se tiene que comunicar esta acción promocional a cada cliente por medio de la fuerza de ventas a través de una campaña publicitaria. La idea es no darle suficiente tiempo a la competencia como para responder con rapidez a la actividad promocional.

Clientes Potenciales:

En segunda línea, podemos concentrarnos en los clientes potenciales que para definirlos diremos que son personas ajenas a la residencia que necesitan el producto que se ofrece, tienen las posibilidades económicas para pagar su precio y estarían predispuestos a hacerlo, solo que en la actualidad están comprando productos similares de la competencia.

Entonces, y como primer paso, tenemos que elaborar una lista de los clientes potenciales, o al menos, tener identificadas sus características.

Podemos establecer un incentivo especial para que comiencen a comprarlos como por ejemplo:

- Cupones de descuento por primera vez (30, 40, 50%).-
- Bonificaciones agresivas (del tipo compre uno y lleve dos en su primera compra).
- Sorteo de premios interesantes por primera compra.

Finalmente, se tiene que comunicar ésta acción promocional de forma rápida a los clientes potenciales.

En resumen, cuando se quiere o necesita incrementar las ventas a corto plazo, es necesario planificar estímulos que alienten a los clientes actuales a que compren más y a los clientes potenciales a que comiencen a comprar.

3.1.8.-Asociaciones Clave:

Período de Aplicación: mayo 2017.-

Descripción del Módulo aplicado en la Empresa:

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos encontrar cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint Ventures: (Empresas Conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Para el caso de Minimercado “Javier” nos centraremos en la relación cliente - proveedor, dando así una optimización de todos los recursos que se obtienen (Optimización y Economía de Escala).-

Una empresa puede tener una relación amistosa e informal a largo plazo con un proveedor; sin embargo, si ambos desean reforzar el vínculo existente, no tiene más remedio que sentarse a discutir todos los aspectos de la relación. Por ejemplo, una empresa puede llevar años cursando pedidos tal cual a un mismo proveedor sin tan siquiera haber tratado de obtener las mejores condiciones. Tal situación no constituye exactamente una relación proveedor – cliente a largo plazo. Si ambas partes dedican tiempo a reunirse para hablar y planificar que cantidad de negocio está previsto, tanto en un aspecto cuantitativo (volumen/ valor de los pedidos) como cualitativo (expectativas, ética) para los próximos años, se pueden tomar decisiones muy racionalizadas que benefician a ambos socios.

Por ejemplo, el proveedor puede contar en la actualidad con un determinado volumen de negocio durante todo el año y planificar su producción en consecuencia, beneficiándose así de unos mejores precios a la hora de comprar materias primas y de la posibilidad de trasladar esa bajada de precios al cliente.

Aplicación:

Para medir este módulo se aplicará una **encuesta satisfacción proveedor** que consta de 8 preguntas con una nota máxima de 8, cada una de las preguntas tiene una valorización de 1 punto. Si la persona contesta Excelente y Bueno se puntuara con 1 un punto y en caso de contestar Regular, Malo y Deficiente se puntuara con 0 puntos. La encuesta se aplicará a 6 personas residentes del lugar y será totalmente anónima. El indicador que nos permite medir este módulo es el siguiente:

Indicador: Encuesta Satisfacción Proveedor.

Encuesta Satisfacción Proveedor.

Nombre Proveedor:

1.- ¿El proveedor cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

2.- ¿La eficacia y el trato de los interlocutores con los que ha tenido contacto es la adecuada?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

3.- ¿El proveedor ofrece un marco de relación flexible en el que el suministrador puede aportar su experiencia?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

4.- ¿Su relación con el proveedor le ofrecer perspectiva de crecimiento?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

5.- ¿Considera al proveedor una valiosa referencia en el mercado?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

6.- Evalúe su relación con el proveedor en comparación con las mantenidas con el resto de sus clientes

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

7.- Valore la evolución de nuestra relación en los últimos 12 meses

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

8.- Indique el nivel de satisfacción general en su relación como cliente por parte del proveedor

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

Criterios de Medición:

Creado el indicador se debe establecer un **criterio de medición**, en el cual se establece el período que en se hará la medición (anual o mensual), para el caso de esta memoria de título se aplicará de forma mensual correspondiente a mayo de 2017 en Minimercado “Javier”.

Luego se establecen las **metas** y para el caso de Minimercado “Javier” la meta **mensual** para aplicar la encuesta es de **nota igual ó superior a 6**, en el caso que la medición se efectuó de forma **anual** la meta indicada será con **nota superior a 6**.

El presente indicador tiene como **iniciativa** verificar la relación cliente- proveedor a través de una buena atención y calidad del producto.-

La **persona encargada de aplicar** dicho procedimiento es el propio dueño de la empresa.-

Para el período de mayo 2017 se aplicaron las siguientes encuestas con sus respectivas notas:

Encuesta Proveedor CCU 1: Nota 8.-

Encuesta Proveedor Fruna: Nota 7.-

Encuesta Proveedor Soprole 3: Nota 8.-

Encuesta Proveedor Colun: Nota 8.-

Encuesta Proveedor PF: 5: Nota 9.-

Encuesta Proveedor Panadería “Don Brandow”: Nota 7.-

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras,

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en las acciones correctivas que se tomarán una vez ocurrida la desviación, y que para el caso de Minimercado “Javier” en el mes de mayo 2017 la evaluación de satisfacción cliente - proveedor **CUMPLIÓ con la meta propuesta** por la organización, pero para ejemplificar que en el caso que la nota no hubiera sido la adecuada se debe hacer lo siguiente:

En el caso de que la evaluación haya sido negativa en la relación cliente – proveedor, que para este caso y tipo de negocio es la asociación clave debe hacer lo siguiente:

Primero debe evaluar la encuesta por cada proveedor, para luego verificar en que pregunta salió con mayor deficiencia y tomar la acción correctora correspondiente

¿El proveedor cumple adecuadamente con los términos establecidos en los contratos de suministro?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

Respuesta: En el caso que el cliente haya encontrado que esté ítem es deficiente para el proveedor el debe llamar al proveedor y hacerle saber que debe cumplir con todos los términos estipulados en el contrato.

¿La eficacia y el trato de los interlocutores con los que ha tenido contacto es la adecuada?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

Respuesta: En el caso que el cliente haya encontrado deficiente esté ítem debe ponerse en contacto con el proveedor para que actué de forma eficaz y cordial en el momento de pedir los suministros para determinado período.

¿El proveedor ofrece un marco de relación flexible en el que el suministrador puede aportar su experiencia?

Excelente Bueno Regular Malo Deficiente

Respuesta: En el caso que cliente haya encontrado deficiente esté ítem debe preguntar al proveedor todas las consultas y dudas respecto de cómo se encuentra el producto en el mercado aportando así con la respectiva experiencia en otros locales.

3.1.9.-Estructura de Costes:

Período de Aplicación: mayo 2017.-

Descripción del Módulo aplicado en la Empresa:

En este módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías áreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de coste reducidos

Los costos de esta compañía se relacionan principalmente con los costos básicos (Agua, electricidad, gastos de administración y venta, sueldo contador)(Economía de Escala).-

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la compañía. Lamentablemente muchas empresas tratan de reducir los costos solo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores. Este tipo de actitudes provoca interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de esta. Pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual.

Aplicación:

Es por ello que el indicador para medir el presente módulo es el siguiente:

Indicador:

Reducción de Costos = ((Costo de Venta del Período Actual/Costo de Venta del Período Anterior) – 1) x 100.

Criterios de Medición:

Creado el indicador se debe establecer un **criterio de medición**, en el cual se establece el período que en se hará la medición (anual o mensual), para el caso de esta memoria de título se aplicará de forma mensual correspondiente a mayo de 2017 en Minimercado “Javier”.

Luego se establecen las **metas** y para el caso de Minimercado “Javier” la meta **mensual** para aplicar la reducción de costos es de < **2%**, en el caso que la medición se efectuó de forma **anual** la meta indicada será < 5%.

El presente indicador tiene como **iniciativa** disminuir costo de ventas del período.

Costos de Ventas		Costos de Ventas	
Mes: abril 2017		Mes: mayo 2017	
Costos	Valor	Costos	Valor
Fijos		Fijos	
Electricidad	\$ 155.344	Electricidad	\$ 154.240
Agua	\$ 20.345	Agua	\$ 19.657
Suedo Contador	\$ 30.000	Suedo Contador	\$ 30.000
Variables		Variables	
Gastos de Administración y Venta	\$ 20.000	Gastos de Administración y Venta	\$ 15.000
Otros Gastos	\$ 192.000	Otros Gastos	\$ 198.000
TOTAL	\$ 417.689	TOTAL	\$ 416.897

Reducción de Costos = (($\$ 416.897 / \$ 417.689 - 1$) x 100 = -0,18% esto quiere decir que los costo para el mes de mayo 2017 han aumentado en un 0,18%.

Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras,

La principal limitante de este enfoque sobre el control radica en las acciones correctivas que se tomarán una vez ocurrida la desviación, y que para el caso de Minimercado “Javier” en el mes de mayo 2017 la reducción de costos **NO cumplió con la meta propuesta**. Es por ello que se debe analizar las causas que no hicieron que se cumpla la meta propuesta y dar solución para dichas causas.

Como podemos denotar los costos y gastos de almacén de barrio y en este caso de Minimercado “Javier” no son muchos. Y como podemos ver y mediante el indicador no se alcanzo la meta de reducir los costos en un 2% es por ello que aplicaremos medidas a corto plazo para que en los siguientes meses no ocurra lo mismo.

A continuación se detallaran los costos y tips para reducirlos:

Electricidad: Este costo que es necesario para el funcionamiento de la organización también es posible reducir su costo, con los siguientes tips:

- **El único Watt bueno es el Negawatt:** En el ámbito eléctrico, se estima que por cada Watt que se utiliza son necesarios tres más para poder generarlo. Esta triplicación del consumo genera una oportunidad para ahorrar, disminuyendo la utilización de Watts y por ende las emisiones de CO2.-
- **Ahorrar en todo momento:** Con la tecnología disponible actualmente es posible ahorrar un 30% del consumo, reduciendo de manera significativa las emisiones de gases de efecto invernadero.-
- **Aprovechar la luz natural:** Una buena medida en Chile ha sido adelantar el horario de verano para sacar el máximo provecho a la luz solar. En ambientes interiores, un buen complemento es mantener persianas abiertas, traga luz y utilizar colores claros en las paredes.-
- **Cambiar productos convencionales por otros ahorradores:** Con el cambio a equipos eficientes puede reducirse el uso de energía entre un 50% y un 75%.-

- **Gestionar de forma independiente:** La calefacción, la ventilación, el aire acondicionado y la apertura de persianas son más eficientes cuando son gestionadas zona por zona, considerando su ocupación real y nivel de iluminación, restando energía a sectores que requieren un consumo menor.-
- **Eliminar el consumo de “energía vampiro”:** Esto se logra desconectando los electrodomésticos y dispositivos del enchufe. Aún apagados pueden gastar en promedio hasta 1.6 kilovatios diarios y al final eso puede representar entre 5% y 10% del consumo de energía.-
- **Mejorar la fiabilidad y seguridad del suministro eléctrico:** En el caso de los departamentos, esto es posible de lograr corrigiendo el factor potencia y reduciendo los armónicos.
- **Utilizar variadores de velocidad en equipos HVAC:** La colocación de estos elementos de climatización puede reducir el consumo en un 50%.

Agua:

Para reducir los costos de agua es necesario concientizar en el uso de ella, reparar cualquier gotera en los tubos y cerrar las llaves.-

Sueldo Contador:

El sueldo del contador no es posible reducirlo porque es un sueldo que pacta él, por prestar sus servicios.-

Gasto de administración y venta:

Evitar gastos innecesarios tales comprar lápices y demás, papelería incensaría (Es por ello necesario la adopción de facturación electrónica para así evitar generación de libros, etc.), evitar la compra de bolsas plásticas para envasar los productos (costos necesarios), etc.-

3.2.- RELACIÓN BALANCED SCORECARD Y EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS

A pesar de que en Chile la actividad emprendedora ha aumentado en los últimos años, son necesarios más esfuerzos para consolidar a las nuevas empresas. Se reconoce ampliamente que su desarrollo y su supervivencia no depende tanto de tener una buena idea de negocio sino de su adecuada ejecución y gestión. En este sentido, desde diferentes ámbitos se defiende que los emprendedores necesitan herramientas que les permite desarrollar sus estrategias y les indiquen el grado de consecución de sus objetivos y actividades como medio de incrementar su probabilidad de supervivencia (Davila & Oyon, 2009).

En la literatura de dirección estratégica, el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard, BSC de aquí en adelante*) se considera como una de las herramientas más conocidas e importantes para la implementación de la estrategia (Grant, 2006). Su utilidad destaca en el momento de desarrollar objetivos operativos para la comunicación de la misión y estrategia de la empresa, así como en la medición del grado de consecución de éstas, proponiendo convertir la estrategia en un conjunto de medidas de actuación que permiten su traducción y gestión (Kaplan y Norton, 1992). De esta forma, un BSC ha de estar constituido por un conjunto limitado de medidas financieras y no financieras organizadas en cuatro principales perspectivas interrelacionadas entre sí, que describen la estrategia organizativa a través de relaciones causas – efectos entre los indicadores: (1) financiera, (2) cliente, (3) procesos internos, (4) aprendizaje y crecimiento.

Ahora bien Canvas es una herramienta para la generación de modelos de negocios, desarrollado por Alex Osterwalder (2004), que permite trabajar sobre la base de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. Aunque no hay consenso entre los académicos sobre lo que es un modelo de negocio, este concepto si incluye una visión holística del negocio como unidad de análisis donde se enfatiza el papel de las actividades de la empresa en la generación de valor. Especialmente adecuado en la fase start-up o de búsqueda del modelo de negocio, en la que predominan la alta complejidad y la dificultad de considerar numerosas variables, el Canvas propone un lenguaje y visualización que permite describirlo

fácilmente, facilitando su evolución y adaptación, de forma intuitiva, siendo fácil de usar y comprender para definir la alternativa estratégica seleccionada por la nueva empresa, donde exista una propuesta de valor que recoja, además de la importancia de los procesos internos, la relevancia de las relaciones con los diferentes stakeholders. De esta forma, este trabajo realiza un análisis de cada una de las principales perspectivas del BSC y la relevancia con los apartados del Canvas, dado que el propio Osterwalder (2004) defiende que el Canvas puede llegar a facilitar la identificación de medidas relevantes para mejorar la gestión de la empresa.

Por consiguiente, se propone que el diseño del BSC facilita traducir las ideas desarrolladas en el Canvas en objetivos, factores clave de éxito, e indicadores que facilitan la correcta implementación de la estrategia deseada. Argumentamos que el BSC se ayuda del Canvas y lo complementa para facilitar una estructura sobre la que desarrolla la estrategia, e invitamos a los emprendedores como Minimercado “Javier” a desarrollar el BSC como una continuidad de su modelo de negocio Canvas, facilitando la implementación y gestión. Para ello, junto a la consideración trabajos teóricos que se han ocupado para este tema.

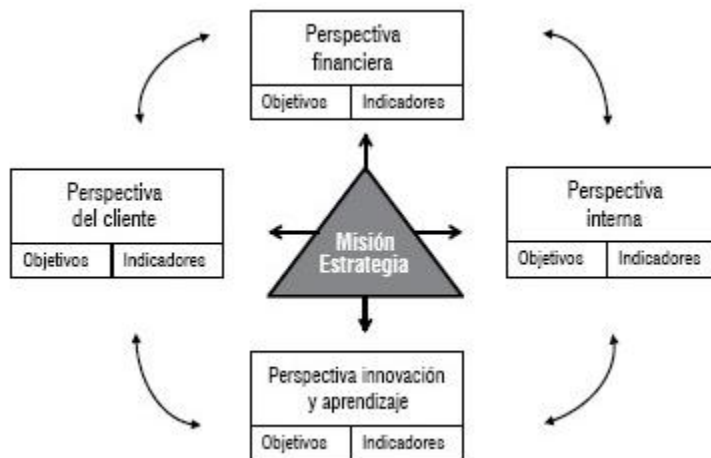
3.2.1.- ¿Por qué los emprendedores deberían usar el Cuadro de Mando Integral?

El BSC es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Esta herramienta fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business School y el Dr. David P. Norton a principios de los años 90 y ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones a lo largo de estos años. El BSC surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas, (1) un único indicador (el beneficio) no puede plasmar la complejidad del rendimiento ni servir para conducir hacia su consecución y (2) el exceso de medidas es ineficiente, distrae y satura. De esta forma, y sabiendo que toda organización (todo proyecto, toda idea) tiene un número limitado de factores en los que conseguir unos resultados satisfactorios asegurará un funcionamiento competitivo y exitoso, el empleo de esta herramienta posibilita a los emprendedores establecer objetivos e identificar y definir un conjunto de variables claves que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y

realizar un seguimiento respecto de los logros. La clave para su diseño está en los factores críticos de éxito, definidos como aquellos aspectos de la empresa en los que es esencial una actuación satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa y que en el cual cuyo seguimiento se establecerán indicadores (*Key Performance Indicators*).

De acuerdo con el enfoque del BSC, los objetivos, factores e indicadores se estructuran en cuatro principales grupos interrelacionados, cada uno de los cuales representan distintas perspectivas de la empresa. De esta forma, su diseño y uso permitiría a los emprendedores examinar sus empresas estableciendo objetivos desde cuatro perspectivas distintas que dan respuesta a cuatro interrogantes básicos:

Ilustración 22: Perspectivas del BSC



Fuente: (Kaplan & Norton, 1992)

- **Perspectiva Financiera:** ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus accionistas/inversores para tener éxito financiero?
- **Perspectiva Cliente:** ¿cómo debe aparecer la empresa ante sus clientes para alcanzar su misión?
- **Perspectiva Procesos Internos:** ¿en qué debe la empresa ser excelente para satisfacer a accionistas/inversores y clientes?
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** ¿cómo mantendrá la empresa su capacidad, mejorando y cambiando para conseguir lograr su misión?

Agrupados bajo estas cuatro perspectivas, sus autores proponen que no sólo se recojan indicadores de resultados, más objetivos y cuantificables, sino que éstos se combinen de manera equilibrada con indicadores de proceso o inductores de actuación, que definen cómo se impulsará la actuación futura y se conseguirán los objetivos propuestos.

Aunque su multiplicidad, derivada de su estructura en cuatro perspectivas y de la diversidad de la naturaleza y ámbito de los indicadores incluidos en las mismas (financieros/no financieros, internos/externos, de resultados o inductores, etc.), pueda en un principio confundir, el BSC tiene una unidad de propósito. Cada perspectiva es indispensable para visualizar la empresa como un todo. Los indicadores se relacionan entre sí mediante un sistema de vínculos o asociaciones causa-efecto que "relatan" la estrategia. De esta forma, se conectan los objetivos y se traslada la estrategia en un mapa de causas y efectos. Esto implica que en su diseño todo indicador se integra con los demás y que se reconoce explícitamente la relación del comportamiento del factor clave que un indicador representa con los objetivos de la empresa a largo plazo, materializados en los indicadores financieros. Así concebido, las medidas financieras se convierten, por tanto, en el fin último de todas las trayectorias causales recogidas en el BSC.

Numerosas encuestas han demostrado la popularidad del BSC y su extendida implantación entre diferentes tipos de organizaciones. El BSC se puede emplear para la mejora continua, pero la evidencia es que en las pequeñas empresas su uso es reducido y en aquellas de nueva creación prácticamente nula. En general, los emprendedores usan una gran cantidad de medidas no financieras, con una gran diversidad respecto a lo que se mide. En nuestra experiencia, hemos percibido que los emprendedores, aunque conocen y perciben la utilidad del BSC, utilizan esta herramienta en pocas ocasiones, argumentando desconocimiento sobre cómo desarrollarla, o viéndola como algo complejo, al menos para ese momento. Esto nos lleva a explorar y proponer otros caminos que les faciliten tanto su diseño como su uso.

En todos los manuales de BSC se señala que el origen de todo proceso de diseño e implantación debe ser el marco estratégico, formado por la misión, la visión, los valores, las competencias críticas y las líneas estratégicas. Sin embargo, los emprendedores, mayoritariamente, a partir de una idea desarrollan un modelo de negocio. Nosotros proponemos que diseñar el modelo de negocio a partir de una herramienta como el Canvas permite establecer las bases para, una vez definido, seguir trabajando sobre su estrategia mediante el BSC, desarrollándola, implantándola, y controlándola. En todo caso siempre se requerirán competencias, entre ellas, la identificación de oportunidades, generar soluciones y respuestas a las oportunidades, en el momento de crear un nuevo negocio o de agregar valor a lo que ya existe; en ambos casos, la propuesta de Osterwalder (2004) constituye tanto una herramienta como una oportunidad de fortalecimiento del modelo de negocio.

3.2.2.- Herramienta Canvas, generación de modelos de negocios

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.

Su representación gráfica permite 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.

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. Sin embargo, aunque el Canvas facilita la definición, parece que no es así con respecto a la implantación de la estrategia. Se podría criticar al Canvas argumentando que, aunque reconoce y defiende las relaciones entre las distintas áreas, éstas no se establecen de forma explícita. Es más, aunque se defiende que facilita el análisis de los factores clave que determinan las necesidades de información estratégica, no llega a concretarlos y a establecer cómo medirlos, lo que limita su utilidad como herramienta de supervisión y aprendizaje en la implantación de la estrategia definida.

En este sentido, y bajo la influencia previa del BSC en el propio desarrollo de su tesis doctoral, Osterwalder (2004) argumenta que el Canvas puede llegar a facilitar la identificación de medidas relevantes para mejorar la gestión de la empresa y plantea la semejanza entre herramientas. De hecho, este autor realiza una llamada para una mayor investigación que analice cómo desarrollar indicadores que supervisen la estrategia desarrollada en el Canvas, y cómo podrían encajarse en las cuatro perspectivas básicas del BSC. Este autor defiende que el Canvas, mediante la recogida y captura de la lógica relativa a la nueva empresa, podría favorecer una mejor definición de las mismas que comenzando con un papel en blanco.

En resumen el Cuadro de Mando Integral (BSC) y el Modelo de Negocios Canvas pueden enlazarse como herramientas complementarias para los emprendedores. La primera desarrolla objetivos y medidas operativas en cuatro perspectivas principales para alcanzar la misión y estrategia. La segunda ha supuesto una (re-)evolución en la generación de modelos de negocio, estableciendo nueve apartados que reflejan su lógica.

A continuación se gráfica la relación del Balanced Scorecard y el Modelo de Negocios Canvas:

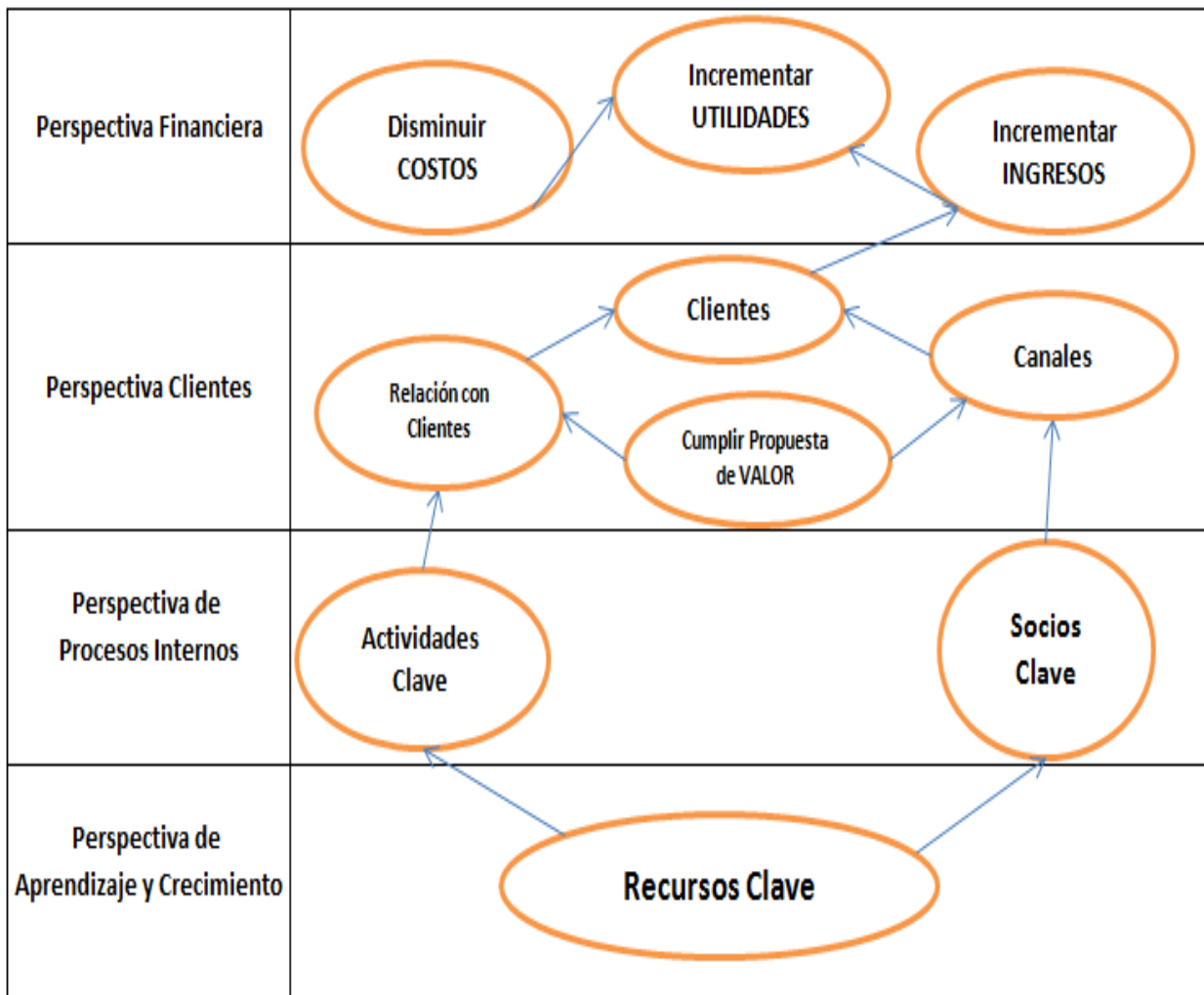
Ilustración 23: Relación Balanced Scorecard y Modelo de Negocio Canvas.

BALANCED SCORECARD	Modelo de Negocios Canvas (BLOQUES)
Financiera	Ingresos Costos
Clientes	Segmentos de Mercado Relaciones con los Clientes Canales Propuesta de Valor
Procesos	Actividades Clave Asociaciones Clave
Aprendizaje	Recursos Clave

Fuente: (Ricardo Martínez, 2002).

A continuación se gráfica la relación de Cuadro de Mando Integral con modelo de negocios Canvas:

Ilustración 24: MAPA ESTRATÉGICO MODELO CANVAS



Fuente: (Ricardo Martínez, 2002).

CONCLUSIONES:

En esta memoria de título se recomienda el diseño y uso del BSC por parte de los emprendedores para poner en marcha su negocio y reducir el riesgo de fracaso en los primeros años de vida de la empresa. Contrariamente a su imagen como herramienta complicada y asociada a la gestión de grandes corporaciones, se propone el BSC permite al emprendedor partir del modelo de negocio esbozado en el Canvas para, sin mucha complicación añadida, identificar y traducir el modelo de negocio en una estrategia trazada a través de un conjunto coherente e integrado de objetivos e indicadores.

Numerosos estudios señalan la utilidad para los emprendedores de disponer de métricas y de analizarlas. En este sentido se están desarrollando multitud de indicadores a partir de los cuales las nuevas empresas puedan inferir sus ventas y tomar decisiones respecto de la oferta que presentan al mercado. Éstas se centran, sobre todo, en aspectos relativos a la captación de clientes a través de la analítica web y demás información disponible. Ante este interés por disponer de información en los primeros momentos de lanzamiento del negocio o ya en funcionamiento, en esta memoria se defiende que la relevancia de lo que debe ser medido dependerá de cada modelo de negocio. Frente a la información disponible, cada emprendedor o empresario necesita, como si se tratase de un traje a medida, diseñar y controlar no sólo aspectos clave para la captación de nuevos clientes, sino todos aquellos aspectos que permitirán la puesta en marcha y desarrollo de lo que se ha esbozado en su modelo de negocio. Se propone que el diseño de un BSC a partir del Canvas es útil para identificar qué medir y qué controlar, teniendo en cuenta todo lo que se ha considerado relevante en la concepción del negocio.

Entre las limitaciones del Canvas se señala su excesiva abstracción, la cual no facilita la implantación de la estrategia, que no llega a establecer medidas sobre los factores clave analizados, ni a definir explícitamente las relaciones entre ellos. Frente a esto, el proceso de diseño del BSC permite que el emprendedor complete y concrete su reflexión llevada a cabo mediante el Canvas, posibilitándole cuantificar objetivos e indicadores para todos aquellos

aspectos claves para hacerlo, no sólo posible, sino también viable y rentable. Los objetivos e indicadores integrados y relacionados bajo las cuatro perspectivas principales -financiera, de cliente, internos y aprendizaje- ofrecen a los emprendedores una rápida pero a la vez comprensiva y sistémica visión de los aspectos claves para su negocio, que le permiten aprender, adaptarse y pivotar teniendo en cuenta aspectos estratégicos. Defendiendo su complementariedad con el Canvas, se han realizado cuatro proposiciones sobre cómo iniciar la reflexión y definición de objetivos e indicadores en nuevas empresas:

- Los apartados de flujos de ingresos y costes del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva financiera del BSC.
- Los apartados de propuesta de valor, segmentos de clientes, y relaciones con clientes del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva de cliente del BSC.
- Los apartados de canales de distribución y actividades clave del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva interna del BSC.
- Los apartados de recursos y aliados clave del Canvas facilitan e inician la reflexión y definición de objetivos, factores claves e indicadores de la perspectiva de innovación y aprendizaje del BSC.

Se recomienda que, al igual que el Canvas, el BSC pueda evolucionar, adaptarse y modificarse añadiendo, eliminando o actualizando indicadores clave de rendimiento según el negocio vaya evolucionando. Así diseñado, el BSC es una herramienta con un elevado potencial para contribuir a la puesta en marcha y desarrollo de nuevos negocios, permitiendo al emprendedor definir y tener bajo control aquellas variables que ha considerado críticas para la marcha del mismo.

Una empresa que carezca de dirección clara, con objetivos de desempeño ambiguos o pocos exigentes, una estrategia confusa o equivocada o que no la ejecute de manera adecuada es una empresa con un desempeño financiero mediocre. En contraste, cuando la elaboración y ejecución de una estrategia exitosa dirige todo el planteamiento de la administración para operar la empresa, es mucho más probable que las iniciativas y actividades de las diferentes divisiones, departamentos, gerencias y grupos de trabajo estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente. La movilización de todo el conjunto de los recursos de la empresa en un esfuerzo de equipo para una buena ejecución de la estrategia elegida y el desempeño deseado le permiten operar a toda su capacidad (Thompson, 2008).-

BIOBLOGRAFÍA

- ALEXANDER Osterwalder, YVES PIGNEUR, “Generación de Modelos de Negocios”, 2011.-
- DAVID, Fred, “Fundamentos de Administración Estratégica”, México D.F., 2003.-
- GRANT, Robert, “Dirección Estratégica – Conceptos, Técnicas y Aplicaciones”, España, 1996.-
- LUIS, Muñiz, “Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral”, 2000.-
- JONHSON GERRY, SCHOLLES KEVAN, “Dirección Estratégica”, España, 2001.-
- KAPLAN, Robert, “El Cuadro de Mando Integral”, Barcelona – España, 1997.-
- KAPLAN Robert, NORTON David, “The Execution Premium”, 2008.-
- OSCAR, JARAMILLO ZAPATA, “Control de Gestión Mediante el Uso del Cuadro de Mando, 1999.-
- PORTER, Michael, “Ser Competitivo”, España, 1999.-
- KAPLAN Robert, NORTON David “Mapas Estratégicos”, 2004.-
- FRANCÉS, Antonio. “Estrategia y Planes para la Empresa”, 2006.-
- ANTHONY & Govindarajan. “Sistemas de Control de Gestión”, 2008.-

LINKOGRAFÍA

- Sebas Gomar. (2014). Como aumentar ventas. 2017, de soy vendedor Sitio web: <http://www.soyvendedor.com/10-acciones-que-puedes-hacer-para-aumentar-las-ventas-y-por-que-deberias-hacerlo-ahora/>
- Oilek González Solán. (2008). Los Sistemas de Control de Gestión Estratégicas en las Organizaciones. 2017, de Monografías Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>.
- Cristóbal Solís. (2013). Estudio de Mercado y Factibilidad del Producto. 2017, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/estudio-de-mercado-y-de-factibilidad-de-producto/>.
- Eduardo Frigo. (2010). Cómo mejorar la efectividad en la venta de servicios de seguridad. 2017, de Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad Sitio web: http://www.forodeseguridad.com/artic/mkt/mkt_7020.htm.
- Ricardo Martínez Rivadeneira. (2013). El BALANCED SCORECARD y el Canvas del Modelo de Negocio. 2017, de wordpress Sitio web: <https://rmartinezrivadeneira.wordpress.com/tag/relacion-balanced-scorecard-y-canvas-del-modelo-de-negocio/>.