

Universidad del Bio-Bío  
Departamento de Ingeniería  
Escuela Ingeniería Industrial

Profesor Guía  
Ms. Leticia Galleguillos



Informe de Presentación

**“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CMI PARA  
EMPRESA “ESPINOZA Y BOBADILLA INGENIEROS ASOCIADOS  
SPA., HAPPY PLACE”.**

**“STRATEGIC PLANNING AND BSC PROPOSAL FOR COMPANIES “ESPINOZA  
Y BOBADILLA INGENIEROS ASOCIADOS SPA., HAPPY PLACE”.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Civil Industrial

Concepción, 24 de agosto de 2023

Claudia Lisette Tapia Díaz  
Ingeniería Civil Industrial

## DEDICATORIA

La finalización de este proyecto se la dedico a mi papá, a mi mamá y a mi mami, que han estado conmigo paso a paso apoyándome emocional y económicamente.

A mi pareja, Sebastián, que me ha dado la tranquilidad y el amor que necesitaba.

A mi hermana, Kelita, que siempre está conmigo cuando la necesito a pesar de todo.

A mi hermano, Diego, que pronto emprenderá un largo viaje y espero que encuentre la paz que necesita.

A mis incondicionales amigos, Natalia, Ruth y Víctor, que han estado conmigo en los años más difíciles de la Universidad, y me han brindado su amistad y su apoyo.

A mi querido gato, Precioso, que me da una de las alegrías más grandes, llenando mi corazón de amor y ternura.

Y por último a mi tatita, que está descansando en paz.

A todo ustedes les dedico este triunfo. Les agradezco infinitamente. Los amo.

## AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a mi familia y a mi pareja, por su constante apoyo y cariño. A la familia de Sebastián, por apoyarnos siempre. A mis amigos por su incondicionalidad y a mi gato por su amor y ternura.

También agradezco a mis compañeros, a los académicos y funcionarios de la Universidad. A mi Jefe de carrera, el profesor Iván Santelices, por ser un guía y apoyo académico. Al profesor Rodrigo Oñate, por ser un excelente jefe y guía en los laboratorios de Física de la Universidad, a la profesora Leticia Galleguillos, quien acepto ser mi profesora guía para este proyecto, ayudándome en todo, y por último a Happy Place, por permitir la realización de este trabajo.

Gracias.

## Índice de contenido

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo 1: Antecedentes generales .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Origen del tema .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Justificación .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1 Objetivo general .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Alcance o ámbito de estudio.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Metodología utilizada.....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Antecedentes generales de la empresa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.6.1 Historia .....</b>	<b>14</b>
<b>1.6.2 Contacto.....</b>	<b>15</b>
<b>1.6.3 Estructura organizacional .....</b>	<b>15</b>
<b>1.6.4 Principales clientes y proveedores .....</b>	<b>16</b>
<b>1.6.5 Principales productos.....</b>	<b>17</b>
<b>1.6.6 Caracterización de clientes.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 2: Marco teórico .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Administración estratégica .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Elaboración de Misión y Visión .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1 Misión estratégica .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.1 Componentes de la misión estratégica .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2 Visión estratégica.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Evaluación externa e interna de la empresa .....</b>	<b>21</b>

<b>2.3.1 Evaluación externa.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.1.1 Fuerzas externas clave .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2 Evaluación interna .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2.1 Fuerzas internas clave.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Cuadro de mando integral.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.1 Perspectiva financiera .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.2 Perspectiva del cliente.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.3 Perspectiva del Proceso Interno .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Análisis FODA .....</b>	<b>25</b>
<b>2.7 Análisis PESTEL.....</b>	<b>26</b>
<b>2.8 Mapa estratégico .....</b>	<b>27</b>
<b>2.9 Indicadores de gestión .....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo 3: Diagnóstico de la empresa .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Formulación de Misión .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1.1 Preguntas tipo para formulación de Misión .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1.2 Cuadro de componentes de una Misión efectiva.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1.3 Misión .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Formulación de Visión.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.1 Visión.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Análisis PESTEL.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.1 Análisis del entorno .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2 Factor social .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2.1 Comunicación a través del Showroom .....</b>	<b>33</b>

3.3.2.2 Videos de moda.....	34
3.3.2.3 Pandemia y protesta social en Latinoamérica .....	34
3.3.2.4 Conflictos laborables.....	35
3.3.3 Factor económico .....	36
3.3.3.1 Efectos del precio del petróleo .....	36
3.3.3.2 América Latina y la invasión en Ucrania .....	37
3.3.3.3 Índices de precios al consumidor .....	38
3.3.4 Factor político.....	39
3.3.4.1 Efectos de la guerra en Ucrania en Latinoamérica y la geopolítica mundial.....	39
3.3.4.2 Política comercial de Chile después de la pandemia .....	40
3.3.4.3 Estallido social .....	41
3.3.5 Factor tecnológico .....	42
3.3.5.1 Redes sociales .....	42
3.3.5.2 Innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad: factores de competitividad empresarial.....	42
3.3.6 Factor legal .....	43
3.3.6.1 Efectos de la discriminación en la empresa.....	43
3.3.6.2 Problemática del sobreendeudamiento .....	44
3.3.7 Factor ambiental.....	45
3.3.7.1 Capitalismo neoliberal e ideología de los recursos naturales en Chile.....	45
3.3.7.2 Impactos del cambio climático en la biodiversidad y las funciones ecosistémicas en Chile.....	46
3.3.8 Cuadro análisis PESTEL.....	47
3.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	48

<b>3.4.1 Rivalidad entre empresas competidoras .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4.1.1 Inversión de capital.....</b>	<b>48</b>
<b>3.4.1.1.2 Administracion del capital de trabajo .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4.1.2 Experiencia acumulada de empresas establecidas.....</b>	<b>48</b>
<b>3.4.1.2.1 El enfoque institucional-cognitivo de la historia económica ....</b>	<b>48</b>
<b>3.4.1.2.2 Empresas competidoras.....</b>	<b>49</b>
<b>3.4.1.3 Identificación de la marca .....</b>	<b>50</b>
<b>3.4.1.3.1 La identificación del consumidor con la empresa.....</b>	<b>50</b>
<b>3.4.1.4 Análisis de rivalidad entre empresas competidoras .....</b>	<b>51</b>
<b>3.4.2 Entrada potencial de nuevos competidores.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.2.1 La ley de competencia puede extender la democracia económica .....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.2.2 Análisis de amenaza de nuevos competidores.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.3.1 Tendencias de mercado .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.3.2 Análisis del desarrollo de productos sustitutos.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.4 Poder de negociación de los proveedores.....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.4.1 Calidad en los proveedores .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4.4.2 Análisis del poder de negociación de los proveedores .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4.5 Poder de negociación de los consumidores.....</b>	<b>54</b>
<b>3.4.5.1 Relación Precio-Calidad .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4.5.2 Decisión del consumidor.....</b>	<b>55</b>
<b>3.4.5.3 Análisis poder de negociación de los consumidores .....</b>	<b>55</b>
<b>3.5.6 Cuadro del Modelo de Cinco Fuerzas de Porter .....</b>	<b>55</b>
<b>3.5 Análisis FODA .....</b>	<b>56</b>

<b>3.5.1 Factores externos clave .....</b>	<b>56</b>
<b>3.5.1.1 Oportunidades.....</b>	<b>56</b>
<b>3.5.1.2 Amenazas.....</b>	<b>58</b>
<b>3.5.2 Análisis interno .....</b>	<b>59</b>
<b>3.5.2.1 Factor financiero .....</b>	<b>59</b>
<b>3.5.2.2 Factor gerencial.....</b>	<b>60</b>
<b>3.5.2.2.1 Planeación .....</b>	<b>62</b>
<b>3.5.2.2.2 Organización.....</b>	<b>63</b>
<b>3.5.2.2.3 Factor humano .....</b>	<b>63</b>
<b>3.5.2.2.4 Motivación.....</b>	<b>63</b>
<b>3.5.2.3 Factor marketing .....</b>	<b>63</b>
<b>3.5.2.4 Factor producción y operaciones .....</b>	<b>65</b>
<b>3.5.2.5 Factor investigación y desarrollo .....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.2.6 Factor sistema de información .....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.4 Factores internos clave .....</b>	<b>68</b>
<b>3.5.3.1 Fortalezas.....</b>	<b>68</b>
<b>3.5.3.2 Debilidades .....</b>	<b>69</b>
<b>3.5.3.3 Matriz FODA .....</b>	<b>69</b>
<b>3.5.3.4 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) .....</b>	<b>70</b>
<b>3.5.3.5 Análisis MEFI .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5.3.6 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5.3.7 Análisis MEFE.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5.3.9 Matriz de confrontación.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5.4 Análisis matriz de confrontación.....</b>	<b>73</b>
<b>3.5.4.1 Matriz MAFE .....</b>	<b>74</b>

<b>3.6 Definición de programas de acción para objetivos estratégicos.....</b>	<b>75</b>
<b>Capitulo 4: Propuesta de planificación estratégica.....</b>	<b>86</b>
<b>4.1 Mapa Estratégico.....</b>	<b>86</b>
<b>Esquema propuesto de Mapa Estratégico.....</b>	<b>86</b>
<b>4.2 Indicadores de gestión .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.1 Objetivos estratégicos detallados .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.1.2 Estrategia 1: “Aumentar utilidad de Happy Place” .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.1.3 Estrategia 2: “Aumentar ventas de Happy Place” .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2.1.4 Estrategia 3: “Reducir costos generales de Happy Place” .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2.1.5 Estrategia 4: “Gestionar evaluación de servicio” .....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.1.6 Estrategia 5: “Fortalecer alianzas con tiendas que subarriendan Happy Place” .....</b>	<b>91</b>
<b>4.2.1.7 Estrategia 6: “Mejorar el conocimiento de marca” .....</b>	<b>91</b>
<b>4.2.1.9 Estrategia 8: “Mejorar la revision de inventario de Happy Place” .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.2.1 Estrategia 10: “Generar convenios con instituciones externas (Cafés, restaurantes, librerías, etc” .....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.2.2 Estrategia 11: “Aumentar competitividad en el mercado” .....</b>	<b>94</b>
<b>4.2.2.3 Estrategia 12: “Realizar control de gestión” .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.2.4 Estrategia 13: “Desarrollar plan de Publicidad y Marketing” .....</b>	<b>97</b>
<b>4.2.2.5 Elaborar protocolo de seguridad.....</b>	<b>99</b>
<b>4.3 Cuadro de mando integral.....</b>	<b>100</b>
<b>4.3.1 Perspectiva financiera .....</b>	<b>100</b>
<b>4.3.2 Perspectiva del Cliente .....</b>	<b>100</b>
<b>4.3.3 Perspectiva del Proceso interno .....</b>	<b>101</b>
<b>4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....</b>	<b>101</b>

4.3.5 Propuesta de Cuadro de Mando Integral .....	102
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....	103
5.1 Conclusión .....	103
5.2 Recomendaciones.....	104
Capitulo 6: Referencias .....	106
Capítulo 7: Anexos.....	108

## Índice de imágenes

Imagen N.º 1: Organigrama .....	15
Imagen N.º 2: Perspectiva del cliente.....	23
Imagen N.º 3: Perspectiva del proceso interno .....	24
Imagen N.º 4: Análisis PESTEL.....	26
Imagen N.º 5: Conflictividad social, Brasil, Argentina, Chile y Colombia, 2019-2020 .....	35
Imagen N.º 6: Esquema análisis de las Cinco fuerzas de Porter.....	56
Imagen N.º 7: Propuesta de Mapa Estratégico .....	86
Imagen N.º 8: Perspectiva Financiera Happy Place .....	100
Imagen N.º 9: Perspectiva Clientes Happy Place .....	101
Imagen N.º 10: Perspectiva del Proceso interno.....	101
Imagen N.º 11: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	102

## Índice de tablas

Tabla N.º 1: Clientes y proveedores sucursal Tucapel.....	16
Tabla N.º 2: Clientes y proveedores sucursal Colo Colo .....	16
Tabla N.º 3: Clientes y proveedores sucursal Colo colo.....	17

<b>Tabla N.º 4: Componentes de una Misión efectiva .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla N.º 5: Índices de precios al consumidor (IPC) .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla N.º 6: Cuadro análisis PESTEL .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla N.º 7: La identificación del consumidor con la empresa .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla N.º 8: Matriz FODA .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla N.º 9: Matriz MEFI .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla N.º 10: Matriz MEFE .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla N.º 11: Matriz de confrontación .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla N.º 12: Matriz MAFE .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla N.º 13: Programa objetivo estratégico 1.1 .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla N.º 14: Programa objetivo estratégico 2.1 .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla N.º 15: Programa objetivo estratégico 3.1 .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla N.º 16: Programa objetivo estratégico 4.1 .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla N.º 17: Programa objetivo estratégico 4.2 .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla N.º 18: Programa objetivo estratégico 5.1 .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla N.º 19: Programa objetivo estratégico 6.1 .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla N.º 20: Programa objetivo estratégico 6.2 .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla N.º 21: Programa objetivo estratégico 7.1 .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla N.º 22: Programa objetivo estratégico 7.2 .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla N.º 23: Programa objetivo estratégico 8.1 .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla N.º 24: Programa objetivo estratégico 9.1 .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla N.º 25: Programa objetivo estratégico 9.2 .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla N.º 26: Programa objetivo estratégico 10.1 .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla N.º 27: Programa objetivo estratégico 10.2 .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla N.º 28: Programa objetivo estratégico 11.1 .....</b>	<b>83</b>

<b>Tabla N.º 29: Programa objetivo estratégico 11.2 .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla N.º 30: Programa objetivo estratégico 12.1 .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla N.º 31: Total presupuesto.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla N.º 32: Objetivo estratégico 1.1 .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla N.º 33: Objetivo estratégico 2.1 .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla N.º 34: Objetivo estratégico 3.1 .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla N.º 35: Objetivo estratégico 4.1 .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla N.º 36: Objetivo estratégico 4.2 .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla N.º 37: Objetivo estratégico 5.1 .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla N.º 38: Objetivo estratégico 6.1 .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla N.º 39: Objetivo estratégico 7.1 .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla N.º 40: Objetivo estratégico 7.2 .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla N.º 41: Objetivo estratégico 8.1 .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla N.º 42: Objetivo estratégico 9.1 .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla N.º 43: Objetivo estratégico 9.2 .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla N.º 44: Objetivo estratégico 10.1 .....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla N.º 45: Objetivo estratégico 10.2 .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla N.º 46: Objetivo estratégico 11.1 .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla N.º 47: Objetivo estratégico 11.2 .....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla N.º 48: Objetivo estrategico 12.1 .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabla N.º 49: Propuesta de Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>102</b>

## **Capítulo 1: Antecedentes generales**

### **1.1 Origen del tema**

Las consecuencias económicas ocasionadas por la crisis del COVID-19 han golpeado duramente a nuestra economía con consecuencias aplastantes para muchos sectores. Debido a esto, incontables profesionales y emprendedores, que han tenido que cerrar sus negocios y perdido su trabajo, o aquellos que acaban de salir al mundo laboral recién graduados, deciden reinventarse y/o crear nuevos proyectos, con la esperanza de tener oportunidades en el contexto de la pandemia en nuestro país. En consecuencia, una docente de la universidad del Bío-Bío, magíster en gestión de la ciencia e innovación, me ha propuesto desarrollar el tema de una “propuesta de planificación estratégica, con cuadro de mando integral”, con el propósito de mejorar las estrategias y gestión de la empresa “Happy Place”, ubicada en la ciudad de Concepción.

### **1.2 Justificación**

Es fundamental trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas de una organización, para que esta llegue al éxito. Sin embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, sino que siempre se refiere al enfoque de la actividad de una organización, que es una de las definiciones más importantes de estrategia, sino que implica también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta. Esta empresa actualmente no cuenta con misión, visión y un control de gestión adecuado, que le permita identificar con exactitud las áreas débiles que debe mejorar y/o las fuertes que le generan valor y que debe potenciar. Es precisamente por esto que se indagará en todos aquellos puntos de la empresa, donde se conocerán los principales antecedentes, características, etc., y así ver todo el potencial del negocio. Dado lo anterior, la finalidad de este proyecto de título será realizar y proponer un Plan Estratégico utilizando una herramienta que posea la visión global de la organización, la cual es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) a una empresa de la ciudad de Concepción, “Espinoza y Bobadilla ingenieros asociados SpA”, con un nombre de fantasía de “Happy Place”, de génesis “familiar”.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

Proponer una planificación estratégica y CMI para empresa Espinoza y Bobadilla ingenieros asociados SpA, "Happy Place."

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el medio externo e interno para evaluar la actual condición de la empresa Happy Place.
- Diseñar indicadores de Gestión para la óptima ejecución de la planificación estratégica y el CMI.
- Diseñar las estrategias más adecuadas y proceder a un sistema de evaluación de estas.

## 1.4 Alcance o ámbito de estudio

La planificación estratégica por realizar será para una SpA llamada "Happy Place", la cual lleva casi un año de funcionamiento y cuenta con 6 empleados, lo que significa que es una pequeña empresa, por lo que su planificación será de forma general tratando de abarcar todos los aspectos debido a su tamaño. Este proyecto está enfocado a un diseño de planificación estratégica con cuadro de mando integral y no a su implementación, debido a los tiempos que se requieren para comprobar el cumplimiento de los objetivos y sus controles.

Se espera que, con los modelos y marcos apropiados de planificación estratégica, podamos detectar oportunidades, identificar riesgos y crear un plan estratégico para impulsar el éxito de esta organización.

## 1.5 Metodología utilizada

La metodología utilizada para la creación de la planificación estratégica es en base al tamaño de esta empresa y a lo que pretenden lograr sus dueños, la cual es:

- Cuadro de mando integral, como herramienta principal, ya que toma en cuenta los aspectos financieros, clientes, procesos, y aprendizaje y crecimiento.

- Mapa estratégico, que es una herramienta visual que tiene la función de comunicar el plan estratégico a los integrantes de la empresa. El mapa estratégico se puede complementar con otros modelos.
- Análisis PEST, sirve para identificar los factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo. Con factores externos nos referimos a condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar a una empresa.
- Análisis FODA, se trata de una metodología de estudio competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, con el objetivo de determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Análisis PORTER, este modelo es especialmente popular entre pymes y startups, que buscan invertir para crecer y administrar el riesgo de sus recursos limitados, ya que este modelo permite medir la competencia de una industria y, en el caso de las empresas, identificar mejores oportunidades.

Con la ayuda del análisis PEST y FODA se identificarán los factores externos e internos respectivamente, ya que el primero sirve para identificar los factores externos, como condiciones políticas, económicas, sociales, y tecnológicas del negocio que pueden influir en su desarrollo, tal como señala el primer objetivo específico de este informe, para evaluar una parte de la actual condición de la empresa “Happy Place” y el segundo análisis es una herramienta que permite construir la planeación estratégica con base en el análisis interno de la empresa.

Dado lo anterior, el cuadro de mando integral y el mapa estratégico completarían los objetivos específicos del punto dos y tres, de diseño de indicadores de Gestión para la óptima ejecución de la planificación estratégica y el CMI, y diseñar las estrategias más adecuadas y proceder a un sistema de evaluación de las mismas, ya que CMI permite proponer una planificación para alcanzar metas a largo plazo, así como también cumple con el desarrollo de los indicadores de gestión y una evaluación de los mismos como una herramienta principal, ya que toma en cuenta los aspectos financieros, clientes, procesos, y aprendizaje y crecimiento.

## **1.6 Antecedentes generales de la empresa**

### **1.6.1 Historia**

Happy Place, tiene sus inicios el 2020 en Concepción, como una sociedad por acciones entre el Ingeniero Civil Industrial Luca Espinoza Muñoz y el Ingeniero

Comercial Paula Bobadilla Sepúlveda, ambos de la Universidad del Bio-Bio, quienes tuvieron la idea de este emprendimiento durante la pandemia, ubicado en Colo Colo 152, segundo piso “La Monarca” y su segunda sucursal en Tucapel 337, segundo piso, edificio Rosado. Un Showroom es lugar destinado a que las marcas y diseñadores muestren sus creaciones fuera de sus locales, ferias o eventos específicos destinados a ello. A fines del siglo XIX y principios del siglo XX, el Showroom era un espacio dentro de la casa o taller de los grandes diseñadores, donde evaluaban las nuevas propuestas para que los clientes pudieran ir al lugar y apreciar de primera mano la calidad de los materiales o diseños.

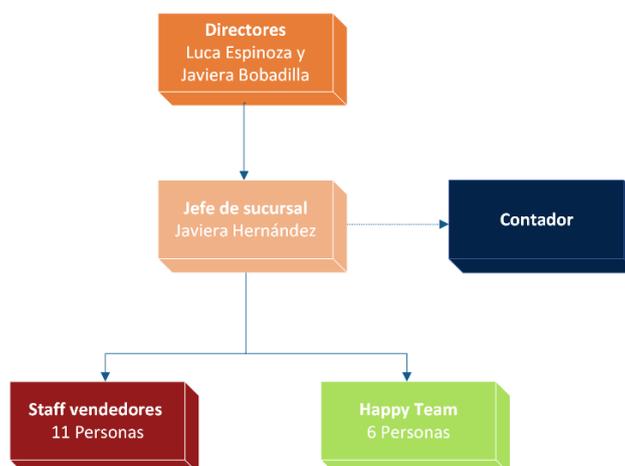
Esta innovadora idea surge de la necesidad de mostrar el trabajo de los emprendedores de varias áreas, ya sea temporal o permanente y se apoyan con medios audiovisuales y asesoría personalizada, entre otras cosas.

### 1.6.2 Contacto

- **Nombre:** Happy Place.
- **Dirección:** primera sucursal Colo Colo 152, segundo piso “La Monarca” y su segunda sucursal en Tucapel 337, segundo piso, edificio Rosado.
- **Teléfono:** +56959561812
- **Redes Sociales:** Instagram/happyplace.chile
- **Correo electrónico:** luca.esmu7@gmail.com

### 1.6.3 Estructura organizacional

Imagen N.º 1: Organigrama



Fuente: Información Happy Place.

### 1.6.4 Principales clientes y proveedores

Tabla N.º 1: Clientes y proveedores sucursal Tucapel

Tiendas sucursal Tucapel							
ADARAA	BRUJITA LUNAR	ECOMON GEN	HULKITO	LOBA	MONITOSC ANDY	RUMANA	TTTRIAD A
AMELIE ACC	BYFER	ED BELL	IBIZA	Lovely Treats	NAKED	SALVADORA	TUFANDOM
Amelie papelería	CAMACA	EIRA	INNSURGENTE	LUNAMICAL	NENNI	SELENE	TURKEON
ANISSA	CARACOLLES	ENTREAMIGAS	JAVINI	MACOM	OHMISHOP	SKYLINE	VESTIGIOS
ANTORINE	CASES CCP	EPOXXY	KIKA	MARKUSS	OSADAS	STARPINSS	VISTEBONITA
ARGIA	CASES IPHONE	FEROES	KYO	MASCHOCOLATE	OZ CARTERAS	STRAWBESS	VISTEBONITA
AURORART	CHICAPINSS	FEROZ	LA DIVINA TAZA	MI JACINTA	PRAGHE	SUBLIDUPI	WALLY SHOP
BANDOLERA	COLAS	FOCUS	LA DULCERIA	MILLA RAYEN	PRAGHEME N	SUCCULENT	WORLD PRIDE
BLAIR	CORA	FRESHSTOCK	LA VIDAS BELLA	MINI CANDY	REGALONE ARTE	SWEET BEAUTY	
BRAVA	CREATIVA	GIRLPAPPER	LIBRERIA VENDAVALL	MISUKA	RENATA	TAKI	

Fuente: Información Happy Place.

### Lista de proveedores-clientes Happy Place, sucursal Colo Colo:

Tabla N.º 2: Clientes y proveedores sucursal Colo Colo

Tiendas Sucursal Colo Colo			
@abibpapeleria	@arrebol	@diloconalfajores	@Jardin yeye
@acc pigeon	@arrendel	@Esenciadechocolate	@Kai
@Accesoriosmodachic	@arrobatienda	@Ecomongenc	@kikaimprime.cl
@aires de doñihue	@bliss	@eftalia.cl	@Kuessel
@almagifty	@boombastic	@el troncon	@ladelosaros
@ALUN.CCP	@bububee	@entreamigas	@laly store
@ameelie_acces	@calathea	@florecer_ccp	@Lovelytreats.chile
@anastasiatrends	@Camaca.store	@freshstock.accesorios	@lux.accesorio
@antorine	@Chloe.papeleria	@inspire papeleria	@magnas_cl
@anyway	@colaslocas	@gemmas	@Markuss_amordepapel

Fuente: Información Happy Place.

Tabla N.º 3: Clientes y proveedores sucursal Colo colo

Tiendas Sucursal Colo Colo		
<b>@Mawunpapeleria</b>	@praghe.cl	@vaquitaespacial
<b>@metspapeleria</b>	@productossu	@verdementa
<b>@misis papelería</b>	@rds	@viste bonita
<b>@Mistika.cl</b>	@secret.store.x	@viste bonita
<b>@MUNDOARUMA</b>	@somosdos	
<b>@nanaistudio</b>	@succulent.cl	
<b>@NAVECOSMICA</b>	@surpriseandlove	
<b>@Papel y tijera</b>	@teconte	
<b>@PitinnaPets</b>	@tejidosdelor	
<b>@pompella</b>	@vale accesorios	

Fuente: Información Happy Place.

### 1.6.5 Principales productos

Los principales productos que comercializa Happy Place son del área de moda, papelería y mascotas, tales como:

- Artículos de Librería (Libretas, cuadernos, agendas, planificadores, etc.)
- Ropa (Poleras, calzas, pantalones, etc.)
- Bisutería (Aretes, collares, anillos, etc.)
- Accesorios de moda (Cinturones, carteras, bananos, etc.)
- Accesorios para mascotas (Arneses, bolsas para desechos, collares, etc.)
- Plantas
- Decoración
- Deportes
- Dulces (galletas, malvaviscos, etc.)
- Dulces extranjeros
- Cosmética natural (Cremas, lociones, labiales, etc.)
- Productos veganos, entre otros.

### 1.6.6 Caracterización de clientes

En Happy Place existen dos tipos de clientes, los cuales son:

- **Clientes internos:** Son las tiendas que venden y proveen a Happy Place, las cuales subarriendan el espacio y prestan servicios a los clientes externos. Existen turnos a la semana para que algunos de los jefes de tiendas atiendan su espacio de forma personalizada.
- **Clientes externos:** Los clientes externos son aquellos hombres y mujeres, de entre los 12 y 65 años aproximadamente, habitantes de la ciudad de Concepción y sus alrededores (Penco, Talcahuano, San Pedro, etc.), que adquieren los productos vendidos en Happy Place de las tiendas que subarriendan el espacio.

## **Capítulo 2: Marco teórico**

### **2.1 Administración estratégica**

La administración estratégica es una herramienta ampliamente utilizada por las empresas y se expresa como una ciencia para formular e implementar decisiones para alcanzar sus objetivos. Engloba distintas áreas para lograr el éxito de una organización como:

- La administración
- El marketing
- Las finanzas
- La contabilidad
- La producción
- Las operaciones
- La investigación y el desarrollo
- Los sistemas de información

Gracias a su amplio alcance los directivos pueden lograr distintas oportunidades para que la empresa crezca y se desarrolle. Luego del análisis de todas las áreas mencionadas anteriormente, el resultado son variadas alternativas para llevarse a cabo, que pueden implicar acciones en áreas como la política y operaciones específicas. (David F. R., 2013)

### **2.2 Elaboración de Misión y Visión**

#### **2.2.1 Misión estratégica**

La misión se identifica como la personalidad de la empresa en el presente y futuro, siempre buscando la mejor versión, intentando cumplir las expectativas de los clientes y de sus empleados. Es por esto, que la misión estratégica debe ser un fiel reflejo de la esencia de un negocio. Son numerosas las variables que acondicionan la misión de una empresa, tales como la definición del producto, del mercado o ámbito de actividad de la compañía hasta la necesidad genérica del consumidor que se pretende cubrir, los niveles de producción y/o distribución. Aunque sean bastantes variables,

se debe considerar el uso de una misión que no sea muy extensa ni muy estrecha, para que pueda involucrar las características precisas para su desarrollo, dado que una misión muy amplia podría generalizar demasiado y una muy estrecha podría limitar demasiado a la organización. (Alfonso Álvarez, 2007)

### **2.2.1.1 Componentes de la misión estratégica**

Los componentes fundamentales de una misión estratégica deben incluir nueve características y los siguientes componentes:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados. En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa?
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. Autoconcepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Estos componentes aseguran una misión clara y eficaz, englobando lo esencial para el desarrollo de una organización, donde los clientes y empleados pueden esperar el desarrollo y éxito deseado. (Alfonso Álvarez, 2007)

### **2.2.2 Visión estratégica**

El concepto de visión para una empresa es el camino al cual aspira dirigirse, ya que en ella se deben describir las estrategias que logran el crecimiento y competitividad en la organización. Para formular la visión se deben describir las necesidades que se desean cumplir a los clientes y como debería operar la empresa para conseguirlo,

para ello es necesario pensar en el futuro en distintos aspectos, como el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades cambiantes de los clientes, un nuevo mercado, nuevos competidores, etc. En resumen, la compañía debe preguntarse hacia donde quiere llegar y así desarrollarse en lo que se quiere convertir. (Strickland & Thompson, 2001)

## **2.3 Evaluación externa e interna de la empresa**

### **2.3.1 Evaluación externa**

La evaluación externa es aquella que no forma parte de la empresa como tal, ya que son factores externos los cuales podrían afectar el funcionamiento interno de la compañía.

#### **2.3.1.1 Fuerzas externas clave**

Las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías:

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
4. Fuerzas tecnológicas
5. Fuerzas competitivas

Las tendencias y los eventos actuales como el alza en los precios tienen un impacto considerable en los productos y servicios, como también en los mercados y las empresas. La mayoría de los sectores están pasando por una etapa creciente de desempleo, excepto el educativo, la salud y la burocracia. Dado todos estos cambios, es imperativa la evaluación externa de la organización, para entender las amenazas y las oportunidades que nos señala la situación actual. (David F. R., 2013)

### **2.3.2 Evaluación interna**

La evaluación interna consiste en estudiar los factores que forman la empresa, para descubrir puntos fuertes y débiles.

### **2.3.2.1 Fuerzas internas clave**

Las fuerzas internas claves son gerencia, marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de administración de la información, y de producción y operaciones. Cada una de estas áreas es diferente dependiendo del tipo de organización, como hospitales, universidades y entidades del gobierno. La evaluación interna se trata de identificar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la organización para así poder generar estrategias que desarrollen los puntos fuertes y corrijan los débiles. Es por esto por lo que las ventajas identificadas en una empresa deben aprovecharse al máximo y convertirlas en competencias que las diferencien del resto. (David F. R., 2013)

## **2.4 Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard es un conjunto de medidas resultantes de la estrategia de una empresa que está hecha para potenciar el desarrollo interno y externo de esta, intentando alcanzar el máximo nivel de expectativas para los clientes y los empleados. Las medidas que utiliza el cuadro de mando integral son una herramienta que los directivos o dueños de la organización pueden implementar para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos propuestos por las estrategias resultantes. Los indicadores estratégicos son potenciados con el cuadro de mando integral, ya que impulsa las actividades proyectadas y así permite elaborar una visión eficaz tomando el conjunto de áreas analizadas y sus objetivos propuestos. (Costa, Domínguez, Hernández, Leiva, & Verdú)

### **2.4.1 Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera se enfoca en las expectativas que esperan los accionistas. Esta perspectiva se centra en la creación de valor para los accionistas, como por ejemplo, elevar los índices de rendimiento y el mantenimiento de la empresa. Dado lo anterior, es necesario evaluar los factores determinantes del área financiera, para desarrollar las estrategias y objetivos necesarios para el crecimiento de la empresa. Algunos de los factores a tomar en cuenta para hacer la perspectiva financiera son:

- Plazo de Entrega

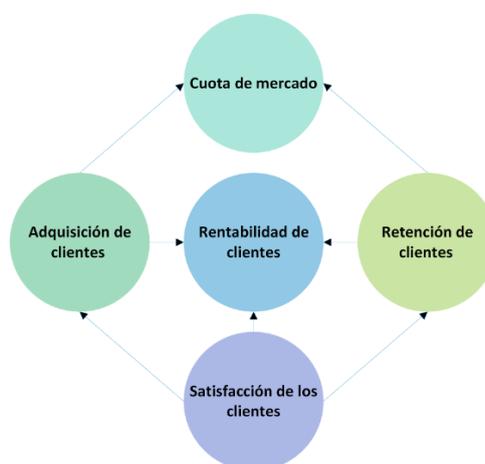
- Ventas
- Mercado
- Determinantes del Mercado
- Participación de Mercado
- Determinantes de la Participación de Mercado
- Satisfacción de los Clientes
- Determinantes de la Satisfacción de los Clientes
- Gastos de Venta
- Capital de Trabajo Comercial, etc.

Esto permitiría enlazar la perspectiva financiera con la perspectiva comercial o de satisfacción de los clientes y socios de negocios. (Costa, Domínguez, Hernández, Leiva, & Verdú)

#### 2.4.2 Perspectiva del cliente

El objetivo en esta etapa es conseguir la satisfacción de los clientes a corto, medio o largo plazo, ya que de ésta dependerá en gran medida la generación de los ingresos de una empresa. Los productos y servicios deben estar hechos para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, para así incrementar el flujo de dinero en la organización. Los indicadores que se muestran a continuación son los más valorados por los clientes y son genéricos para todas las empresas.

**Imagen N.º 2: Perspectiva del cliente**



Fuente: (Costa, Domínguez, Hernández, Leiva, & Verdú)

Dada la imagen anterior, la empresa deben tener claro los segmentos de clientes y empresas seleccionadas y haber elegido un conjunto de indicadores (cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad) para cada uno de estos segmentos. (Costa, Domínguez, Hernández, Leiva, & Verdú)

### 2.4.3 Perspectiva del Proceso Interno

Luego de analizar y establecer los objetivos de la perspectiva financiera y de clientes, se deben identificar los procesos críticos para el desarrollo del proceso interno de la empresa. Los procesos internos son los que permitirán a la empresa realizar una propuesta de valor que sea atractiva para los clientes. En la actualidad, los indicadores adecuados para formar las estrategias para el proceso interno son de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclos, entre otros. Algunas de las empresas más eficientes en el mundo, como algunas de origen japoneses, intentar ser las mejores con un menor tiempo de ciclo, mejor calidad, mayor rendimiento y máximos resultados en sus procesos. (Costa, Domínguez, Hernández, Leiva, & Verdú)

**Imagen N.º 3: Perspectiva del proceso interno**



Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

### 2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta última perspectiva se busca promover el aprendizaje de la organización en todos sus niveles, manteniendo a los empleados con la formación adecuada, con capacitaciones, cursos, desarrollo e integración de valores, etc. De las cuatro perspectiva esta podría ser la más importante, puesto que es el pilar de todas las

demás. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es imperativa la mejora constante en temas de materiales y conocimientos, y se destacan tres categorías:

- Capacidades de los empleados
- Capacidades de los sistemas de información

Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. (Costa, Domínguez, Hernández, Leiva, & Verdú)

## 2.5 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de Michael Porter analiza la evolución de los sectores económicos a través de cinco fuerzas competitivas que condicionan su rentabilidad, las cuales son:

- **La rivalidad entre las empresas existentes:** si la rivalidad es alta los precios bajan y los beneficios disminuyen.
- **Los clientes:** cuando tienen poder utilizan su capacidad de negociación para bajar precios o pedir más servicios.
- **Los proveedores:** si son poderosos pueden usar su capacidad de negociación para incrementar precios o mejorar condiciones.
- **Los nuevos competidores:** la amenaza de nuevos entrantes fuerza a bajar precios e invertir en retener clientes.
- **Los productos o servicios sustitutivos:** vienen a satisfacer la misma necesidad de una manera diferente.

Cuando un sector tiene poca competencia, los clientes y proveedores tienen baja capacidad de negociación y hay elevadas barreras para la entrada de nuevos competidores y sustitutos, es un sector atractivo para invertir. (Planellas & Muni)

## 2.6 Análisis FODA

A partir del análisis de la situación actual y las tendencias del entorno (económico, tecnológico, físico, político y social; a nivel de comunidad, nacional y mundial) se pueden detectar las oportunidades y riesgos de la empresa. A través del análisis interno de las competencias distintivas de la empresa (capacidades financieras, de

gestión, funcionales, organizativas; de la reputación y la historia) se pueden identificar sus puntos fuertes y débiles. (Planellas & Muni)

## 2.7 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL (acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) es una herramienta ampliamente utilizada que analiza el entorno general de las empresas u organizaciones. Los factores externos que pueden influir en la empresa son los siguientes:

- **Político**, los cambios en la regulación de las actividades, las normativas laborales o fiscales.
- **Económico**, los tipos de interés o de cambio, el nivel de la inflación o las condiciones de crédito.
- **Social**, la evolución demográfica, el nivel de estudios o los hábitos de vida y consumo de la población.
- **Tecnológico**, los cambios en la adopción de nuevas tecnologías o el desarrollo de infraestructuras que favorezcan la innovación.
- **Ecológico**, la preservación del medio ambiente y los recursos naturales o el cambio climático.
- **Legal**, las regulaciones relacionadas con la discriminación, los derechos de los consumidores o las leyes antimonopolio. (Planellas & Muni)

Imagen N.º 4: Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia a través de las plantillas de Visio.

## 2.8 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta visual muy importante para las empresas, puesto que tiene relaciones de causa y efecto entre los componentes de cada estrategia. La perspectiva financiera y la del cliente presentes en los mapas estratégicos y los CMI describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr:

- Aumentar el valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y las mejoras de la productividad.
- Aumentar la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

Los procesos de las perspectivas del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica. (Kaplan & Norton, 2004)

## 2.9 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son aquellos que permiten administrar y establecer acciones para realizar las estrategias planificadas, por lo que están intrínsecamente relacionados con los procesos.

### Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión aportan a la empresa u organización la forma correcta para cumplir los objetivos estratégicos programados y las metas propuestas, y estos necesitan satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.

- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Los indicadores deben combinar la estructura y el control para lograr una buena estrategia, donde se deben asignar tareas y coordinarlas. La estructura es la encargada de asignar las tareas y coordinarlas y se necesita un sistema de medición para concretarlas y este sistema debe llevar a cabo las acciones necesarias. (Cruz Lezama, 2007)

## Capítulo 3: Diagnóstico de la empresa

### 3.1 Formulación de Misión

La empresa no cuenta con misión ni visión, debido a su poca trayectoria y rapidez de crecimiento, pero es esencial definir las bases en las cuales se sustentarán las estrategias mercantiles. A continuación, se presenta la misión con los nueve componentes que debe tener una misión efectiva según (David F. R., 2013).

La misión fue formulada en una reunión con los dueños de la empresa, con ayuda de una serie de preguntas, que cumplen con los componentes mencionados en el libro "Conceptos de administración estratégica de David".

#### 3.1.1 Preguntas tipo para formulación de Misión

A continuación, se mostrarán las preguntas que se realizaron en dicha reunión para la elaboración de la misión:

1. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Resp: Nuestros clientes son todos aquellos hombres y mujeres que viven en la ciudad de Concepción y sus alrededores, de 12 a 65 años aproximadamente y quieren adquirir nuestros productos.

2. ¿Cuál es el rango etario?

Resp: La mayoría de los clientes tienen entre 12 y 65 años, pero quien desee comprar puede hacerlo.

3. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?

Resp: Artículos de librería, ropa, joyas, accesorios de moda, accesorios para mascotas, plantas, decoración, accesorios deportivos (Calzas, poleras, bananos,

para todos aquellos que requieran de ropa cómoda para hacer ejercicio), dulces, galletas, dulces extranjeros, cosmética natural, entre otros.

4. Geográficamente, ¿dónde compite la empresa?

Resp: nuestros locales se encuentran ubicados en la ciudad de Concepción, cerca del centro. El primer local está ubicado en Colo Colo 152, segundo piso, galería La Monarca y el segundo local en, Tucapel 337, segundo piso, edificio rosado.

5. ¿La empresa cuenta con tecnología actual para ofrecer sus productos o servicios?

Resp: Utilizamos softwares actuales y tenemos un excelente manejo de redes sociales, además los accesorios siempre están basados en las tendencias contemporáneas.

6. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y solidez financiera?

Resp: por supuesto que sí, ya que estamos concentrados en crecer, diversificamos nuestros productos y mantenemos un trato lo más personalizado posible.

7. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?

Resp: Creemos que los emprendedores pueden crecer y tener un trato cercano con los clientes, es por esto por lo que aspiramos a llegar a más personas con el tiempo, por ejemplo, en otras ciudades e incluso en otras regiones. Nuestros productos son amigables con el medio ambiente.

8. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?

Resp: Nuestra ventaja más grande es la diversificación de nuestros productos y el trato personalizado que podemos ofrecer a los clientes. Y nuestra competencia son todas aquellas tiendas que vendan accesorios y ropa, entre otros productos.

9. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

Resp: los artículos que se utilizan permiten a los clientes gozar de la atención de los creadores y de los dueños de marcas, permitiendo diversificar los productos y disfrutar de la conversación y trato personalizado.

10. ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

R: Si, se recompensa la proactividad y las buenas prácticas, así como también se hacen reuniones y salidas de grupo fuera del horario laboral para aumentar la comunicación y el compañerismo. Fuente: (David F. R., 2013)

### 3.1.2 Cuadro de componentes de una Misión efectiva

Tabla N.º 4: Componentes de una Misión efectiva

<b>1. Clientes</b>	<i>“...clientes de 12 a 65 años aproximadamente en la ciudad de concepción...”</i>
<b>2. Productos o servicios</b>	<i>“...variados artículos y accesorios de moda...”</i>
<b>3. Mercados</b>	<i>“...clientes de 12 a 65 años aproximadamente en la ciudad de concepción...”</i>
<b>4. Tecnología</b>	<i>“...ofreciendo una experiencia de compra única en variados artículos y accesorios de moda a la vanguardia.”</i>
<b>5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad</b>	<i>“...permitiendo diversificar los productos y disfrutar de la conversación y trato personalizado”.</i>
<b>6. Filosofía</b>	<i>“...Los emprendedores pueden crecer y tener un trato cercano con los clientes...”</i>
<b>7. Autoconcepto</b>	<i>“...Creemos que los emprendedores pueden crecer y tener un trato cercano con los clientes...”</i>

<b>8. Preocupación de la imagen pública</b>	<i>“...que permite a los clientes gozar de la atención de los creadores y de los dueños de marcas, permitiendo diversificar los productos y disfrutar de la conversación y trato personalizado”.</i>
<b>9. Preocupación por los empleados</b>	<i>“...la atención de los creadores y de los dueños de marcas, permitiendo diversificar los productos y disfrutar de la conversación y trato personalizado”.</i>

Fuente: (David F. R., 2013)

### 3.1.3 Misión

“Creemos que los emprendedores de moda, librería, entre otros, pueden crecer y tener un trato cercano con hombres y mujeres de 12 a 65 años, en la ciudad de Concepción, de forma exclusiva, ofreciendo una experiencia de compra única en variados artículos y accesorios de moda a la vanguardia. Por eso implementamos la metodología del Showroom, que permite a los clientes gozar de la atención de los creadores y de los dueños de marcas, permitiendo diversificar los productos y disfrutar de la conversación y trato personalizado”. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Formulación de Visión

La empresa no cuenta con visión, por lo que al igual que la misión, se ha formulado en conjunto con los dueños de la empresa. La pregunta que debieron contestar para llevar a cabo una visión efectiva es: “¿En qué queremos convertirnos?”. La visión de una empresa es un camino a su futuro donde se visualiza su tecnología, el enfoque que tienen hacia sus clientes, el mercado, sus capacidades y en qué tipo de organización se quiere convertir. Una visión clara y emprendedora es un requisito para un liderazgo eficaz. Se pudieron determinar las necesidades de los clientes que se quieren satisfacer y las actividades que se deben llevar a cabo. A largo plazo se desea alcanzar un mayor número de clientes, ya sea en la zona o fuera de ella (Región del Bío bío u otras regiones), para esto la empresa está comprometida con los valores medioambientales y calidad de sus productos, respetuosos por los animales y la comunidad en general, con una alta calidad en el servicio personalizado.

### **3.2.1 Visión**

“Posicionarnos en el mercado como una empresa ideal que facilita el espacio en el que los fabricantes y vendedores exponen sus productos con exclusividad de diseños y atención personalizada, proporcionando una experiencia de compra única”.

Fuente: Elaboración propia.

## **3.3 Análisis PESTEL**

### **3.3.1 Análisis del entorno**

Basados en el libro “Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles” escrito por Marcel Planellas, el análisis PESTEL (acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) es una metodología para analizar el entorno general de las empresas y organizaciones. Son factores externos que pueden influir en la empresa, de los ámbitos:

### **3.3.2 Factor social**

#### **3.3.2.1 Comunicación a través del Showroom**

El término showroom se trata del lugar donde clientes e intermediarios del canal de distribución pueden ver la exposición de las colecciones ofrecidas durante las estaciones en curso, así como efectuar pedidos de las prendas que son de su interés para posteriormente poder venderlas en sus propios puntos de venta. Las empresas pueden ofrecer su gama de productos, pero si estas empresas u organizaciones son retailers o distribuidoras, entonces suelen exponer productos de otras compañías. Existe una comunicación a través del showroom, ya que ofrece la posibilidad de presentar en cualquier momento, para ello, la oferta presentada debe estar integrada con el resto de los instrumentos de comunicación y promoción (desfile, prensa, etc.). En el showroom se debe facilitar al cliente la posibilidad de ver, tocar y hacer probar los modelos, productos y/o servicios presentados. Cuando son los profesionales o los dueños quienes muestran los productos son más útiles que solo verlos, además ofrecen un servicio más personalizado producto de su expertise. (Del Olmo Arriagada & Fondevila, 2009)

### 3.3.2.2 Videos de moda

El vídeo constituye un instrumento muy utilizado e importante en la comunicación de moda y puede utilizarse en muchos ámbitos como, por ejemplo, en la presentación de la empresa, de los productos, de la colección, de los desfiles realizados del diseñador, etc. Puede ser utilizado durante una entrevista con un cliente, en el showroom, en un punto de venta, durante una feria, también puede enviarse a los propios clientes o con ocasión de un seminario para la fuerza de ventas. (Del Olmo Arriagada & Fondevila, 2009)

### 3.3.2.3 Pandemia y protesta social en Latinoamérica

Los países como Brasil, Argentina, Chile y Colombia, muestran altos niveles de conflictividad general, desde un punto de vista cuantitativo. Los promedios mensuales de acciones de protesta para el periodo 2019-2020 son:

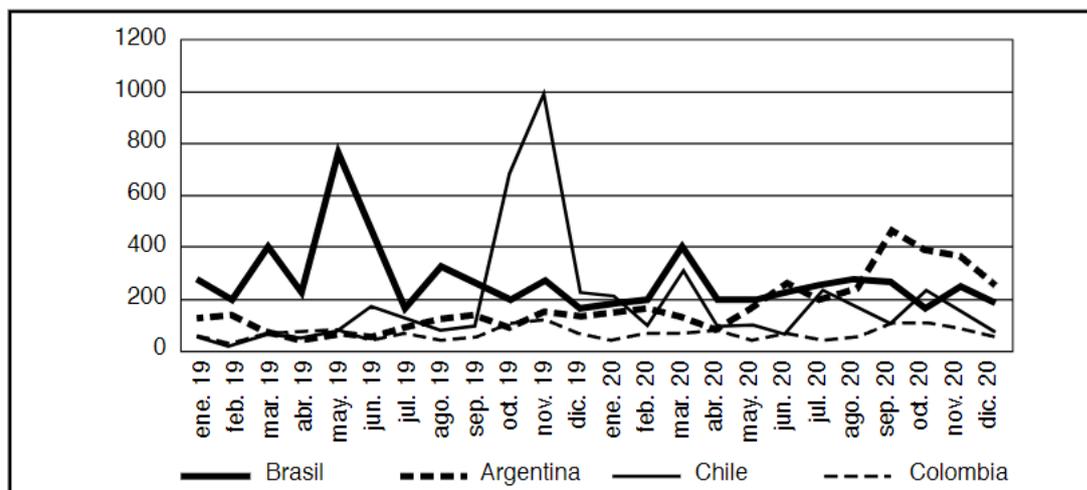
- **Brasil:** 270 protestas
- **Argentina:** 170 protestas
- **Chile:** 185 protestas
- **Colombia:** 67 protestas

Dado lo anterior, debemos considerar los distintos tamaños poblaciones, los países en donde la intensidad de la protesta es mayor son Chile y Argentina con una tasa de incidencia de 23,4 y 9,09 conflictos cada 100.000 habitantes, respectivamente, en comparación con tasas de incidencia de 3,06 y 3,02 en Brasil y Colombia, respectivamente. Es posible diferenciar funcionamientos nacionales específicos dentro de lo que es la pandemia. Hay que tener en cuenta que en los casos de los países antes mencionados, los gobiernos a partir del mes de marzo de 2020 adoptaron 5 tipos de medidas para contener la propagación de los contagios, las cuales son:

1. Cierre de escuelas y centros educativos
2. Confinamientos en el hogar (voluntarios u obligatorios)

3. Restricción de la presencialidad de actividades en las empresas consideradas no esenciales
4. Prohibición de eventos públicos
5. Realización de viajes y traslados al interior del país.

**Imagen N.º 5: Conflictividad social, Brasil, Argentina, Chile y Colombia, 2019-2020**



Fuente: (Nava & Grigera, 2019, 2020)

De forma general, la incidencia de la pandemia en el funcionamiento de la conflictividad de estos países parece influir en los primeros dos meses de la pandemia. (Nava & Grigera, 2019, 2020)

### 3.3.2.4 Conflictos laborales

Los sectores que muestran más cambios debido a la postpandemia son tres en el campo de la protesta:

1. Salud
2. Servicios
3. Comercio, transporte y logística.

Estos han sido los sectores que más han sufrido un impacto directo de la pandemia o de las medidas destinadas a controlarla, debido a la intensidad del trabajo en malas condiciones y sin los instrumentos necesarios. En el contexto de la postpandemia existe una estabilidad comparativamente mayor en el empleo y en las condiciones de

trabajo, en tanto son actividades en las que no se registran grandes procesos de despidos, suspensiones o rebajas salariales en comparación con los casos mencionados durante la pandemia. (Nava & Grigera, 2019, 2020)

### **3.3.3 Factor económico**

#### **3.3.3.1 Efectos del precio del petróleo**

Para estimar el impacto de un shock del precio del petróleo sobre el índice de precios de consumo, la actividad, la tasa de interés y el tipo de cambio, el Banco Central nos informa en un artículo publicado en el repositorio digital del Banco Central de Chile, en la Revista de Economía Chilena, que se debe emplear una metodología que busca distinguir entre el impacto de distintos tipos de shocks, es decir, shocks del precio causados por demanda y oferta, respectivamente. Un shock de oferta se refiere a un cambio en el precio del petróleo causado por un cambio en la producción de petróleo. Por su parte, los shocks de demanda son separados en dos tipos distintos: uno donde el cambio en el precio del petróleo se puede atribuir a un cambio en la actividad mundial, y otro donde se puede relacionar el shock del precio a un cambio en la demanda específica de petróleo.

La mayor actividad está acompañada por más inflación, más en los SS.CC. (Socios comerciales) que en Chile donde, por ejemplo, el fondo de estabilización de precios del petróleo (FEPP) limita el traspaso a los precios locales. En los principales SS.CC., los impactos también son significativos y en magnitudes parecidas a las respuestas para Chile. La inflación en países que son exportadores netos de energía generalmente es mayor que en los importadores netos. El efecto en las tasas de interés también es positivo, pero solamente significativo en los SS.CC. De los principales SS.CC. el aumento de la tasa nominal es significativo en la Eurozona y en Japón. Respecto al tipo de cambio, el peso chileno se aprecia ante un shock de demanda, mientras el tipo de cambio se deprecia en los SS.CC. La explicación tiene que ver con el hecho de que Chile es exportador de cobre, cuyo precio normalmente sube cuando aumenta el crecimiento mundial. Frente al dólar estadounidense, todas las monedas de los principales SS.CC. se aprecian. La diferencia más importante respecto de los resultados de Baumeister et al. es que este estudio encuentra que el efecto en la actividad es positivo, mientras que el efecto de largo plazo en Baumeister et al. es negativo en los ocho países que analizan. Más allá de una diferencia

importante en el período de tiempo analizado, los resultados presentados en este estudio son coherentes con el hecho de que el shock de petróleo viene por un aumento de la actividad global. Un aumento del precio del petróleo por un incremento en la demanda específica de petróleo implica menos crecimiento en Chile y sus SS.CC., donde el efecto es estadísticamente significativo en EE.UU. y la Eurozona. En Chile, la inflación aumenta significativamente hasta dos trimestres después del shock, pero en el largo plazo no hay efecto significativo en el nivel de precios. En los SS.CC., la respuesta es básicamente nula, pese a que es positiva y significativa en EE.UU. y la Eurozona. La actividad chilena disminuye ante un shock de oferta o específico de demanda de petróleo, y aumenta ante un shock de la actividad global, ya que el efecto de mayor crecimiento mundial domina al efecto contractivo que tiene el aumento del precio del petróleo en la economía. Los efectos en los SS.CC. como agregado es parecido a los de Chile, salvo en el caso de un shock causado por una disminución de la oferta de petróleo. En este caso, el efecto en los SS.CC. es prácticamente nulo, aunque sea negativo en los socios principales con la excepción de China, donde el efecto no es estadísticamente significativo. Con respecto a la inflación, los efectos son significativos ante un shock de demanda y el impacto es mayor en los SS.CC. por dos hechos: primero, el fondo de estabilización de precios del petróleo modera el impacto en Chile; segundo, el impacto en países exportadores netos de energía tiende a ser mayor que en los importadores netos. El impacto en la tasa de interés solamente es significativo en los SS.CC. ante de un shock de demanda, donde también el impacto en la inflación es significativo. (Pedersen & B., 2014)

### **3.3.3.2 América Latina y la invasión en Ucrania**

América Latina ha sufrido tres tipos de consecuencias, la mayoría indirectas, tras la invasión y la guerra posterior. Desde el punto de vista económico, la crisis ucraniana desencadena consecuencias heterogéneas tanto positivas como negativas, según un artículo publicado por el investigador Carlos Malamud, del Real instituto Elcano, donde informa que ha subido el precio de los hidrocarburos y de otras materias primas, lo que ha beneficiado a los países productores (Venezuela, Brasil, Ecuador, México y Colombia); castigado a los no productores (caribeños, centroamericanos y Chile); y provocado tensiones inflacionarias que afectarán a todos. La invasión ha

avivado la incertidumbre mundial, deteriorando las expectativas de crecimiento económico. Se prevé que los países crecerán menos de lo previsto a causa del conflicto en Ucrania: la Conferencia de la ONU para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) bajó en tres décimas (del 2,6% al 2,3%) sus perspectivas para los países respecto a las de hace seis meses por los efectos de la guerra sobre la economía global. Así también, hay países que pueden ganar algo de cuota de mercado exportando algunos productos como cereales, ante el problema que aqueja a los grandes productores que son Rusia y Ucrania. (Malamud, 2022)

### 3.3.3.3 Índices de precios al consumidor

El boletín publicado por la INE sobre el índice de Precios al Consumidor (IPC), en marzo de 2023, anotó una variación mensual de 1,1%, acumulando 1,8% en lo que va del año y un alza a doce meses de 11,1%. "En el tercer mes del año, nueve de las doce divisiones que conforman la canasta del IPC aportaron incidencias positivas en la variación mensual del índice y tres presentaron incidencias negativas.", ("Pago de universidades y colegios impulsan inflación") Entre las divisiones con aumentos en sus precios destacó educación (10,8%) con 0,659 puntos porcentuales (pp.) y recreación y cultura (2,2%) con 0,144pp. Las divisiones que influyeron positivamente en el IPC contribuyeron en conjunto con 0,399pp. A su vez, entre las divisiones que consignaron bajas mensuales en sus precios destacó transporte (-0,7%), que incidió -0,097pp.

Tabla N.º 5: Índices de precios al consumidor (IPC)

División	Ponderación	Índice	Variación			Incidencia	
			Mensual (1)	Acumulado (2)	12 meses (3)	Mensual (4)	12 meses
Alimentos y bebidas no alcohólicas	19,30131	149,78	0,4	1,2	17,4	0,097	3,616
Bebidas alcohólicas y tabaco	4,77767	126,27	-0,3	3,1	11,1	-0,015	0,509
Vestuario y calzado	3,50596	109,17	1,7	8,3	6,4	0,049	0,195
Vivienda y servicios básicos	14,8272	127,86	0,7	1,6	8,5	0,105	1,254
Equipamiento y mantención del hogar	6,52285	124,43	0,5	2,5	7,1	0,029	0,457

Salud	7,76778	117,96	0,6	3	7,3	0,041	0,53
Transporte	13,12148	139,13	-0,7	-3,6	9	-0,097	1,275
Comunicaciones	5,45488	87,8	-0,1	0	-1,3	-0,004	-0,053
Recreación y cultura	6,58912	131,63	2,2	1,8	12,6	0,144	0,821
Educación	6,59568	133,23	10,8	10,9	11,2	0,659	0,749
Restaurantes y hoteles	6,38347	140,07	0,5	2,7	15,3	0,035	1,004
Bienes y servicios diversos	5,1526	134,48	0,8	3,4	14,5	0,043	0,742

Fuente: INE

- (1) Corresponde al cambio porcentual en el índice del mes actual respecto del mes anterior.
- (2) Corresponde a la variación (porcentual) del índice del mes en curso respecto a diciembre del año anterior.
- (3) Corresponde a la variación (porcentual) del índice del mes en curso respecto de igual mes del año anterior.
- (4) La suma de las incidencias es igual a la variación mensual del IPC y puede variar al sumar con mayor número de decimales.

La variación presentada por este boletín muestra que el IPC es menor que en marzo de hace un año, por lo que los precios al consumidor son menores ahora, permitiendo un mayor consumo en ciertas áreas comerciales, como el alcohol y alimentos, mientras que en otras, se ha elevado sustancialmente, provocando una baja en las compras. (INE)

### 3.3.4 Factor político

#### 3.3.4.1 Efectos de la guerra en Ucrania en Latinoamérica y la geopolítica mundial

Un artículo publicado Carlos Malamud, un investigador del real instituto Elcano, en España, nos da a conocer información relevante sobre la incidencia de la guerra de ucrania en términos geopolíticos, donde nos expone que la invasión rusa ha removido el tablero hemisférico, donde América Latina sigue sin hablar con una sola voz, lo que limita su capacidad de influir y tener peso internacional. Eso se ha visto en tres momentos diferentes de esta crisis: cuando se produjo la invasión (el 24-25 de febrero), en la votación de condena en la Organización de Estados Americanos (OEA) (el 27 de febrero) y en las dos votaciones de rechazo a la agresión rusa en la ONU (el 2 y el 24 de marzo). Al producirse la entrada de las tropas rusas en Ucrania, el 24 de febrero, los países latinoamericanos oscilaron entre el silencio, el rechazo y el respaldo a Moscú. Los países que más condenaron la acción de la invasión fueron los gobiernos de Chile, Colombia y Uruguay. México mostró su rechazo a la guerra y apeló al acuerdo y la negociación. (Malamud, 2022)

### 3.3.4.2 Política comercial de Chile después de la pandemia

La política comercial de Chile se ha centrado exclusivamente en la negociación de tratados de libre comercio con sus principales socios comerciales y exportaciones a través de ProChile, según un artículo publicado por Raúl E. Sáez, en la *Latin American Journal of Trade Policy* (2020). El enfoque de esta estrategia fue de origen mercantil, ya que se enfocaba en mejorar el acceso a los mercados de las exportaciones y aumentarlas, pero existía una débil evaluación del impacto sobre el desarrollo económico y social de los compromisos que Chile adquiriría en materia de protección de las inversiones extranjeras directas y financieras y de los derechos de propiedad intelectual. La incertidumbre que los acuerdos comerciales enfrentan en todo el mundo se debe a que éstos no solo incrementan el comercio, también determinan cuántos años deben esperar para tener acceso a un medicamento genérico, y tienen consecuencias para el almacenamiento de los datos personales, fijan derechos asimétricos entre inversionistas nacionales e inversionistas extranjeros, afectando la vida diaria. Esto debe tomarse en cuenta en las decisiones de negociación. Las reglas son esenciales para reducir la incertidumbre y promover el comercio internacional, pero hay buenas y malas reglas, y otras que pueden mejorarse. Los tratados negociados por Chile son más importantes como seguros en caso de un completo quiebre del régimen multilateral de comercio que como mecanismo para expandir las exportaciones de bienes y servicios. Dada su amplia cobertura regional y global, en el caso de enfrentar escenarios negativos en el ámbito multilateral, Chile tiene certidumbre de los compromisos y reglas establecidos en los tratados de libre comercio. Por otra parte, el intento de expandir las exportaciones por medio de acuerdos preferenciales parece haberse agotado después de la crisis financiera, ya que, el crecimiento real de las exportaciones chilenas es menor, y además queda poco espacio geográfico para seguir negociando. La red de tratados comerciales en vigencia es la base sobre la cual Chile puede construir una estrategia con aquellos socios disponibles para mantener tanto el libre comercio como el respeto a las reglas ante las presiones por una mayor protección que surgirán después de la pandemia. Dado lo anterior, se puede inferir que la pandemia ha obstaculizado el multilateralismo y la cooperación internacional, ya que no ha habido para el manejo de la crisis de la pandemia ni de la crisis económica que esta ha provocado, exceptuando la

colaboración existente para el desarrollo de una vacuna para el COVID 19. (Sáez, 2020)

### **3.3.4.3 Estallido social**

Como efecto del malestar público y de la evidencia acerca de las dificultades del sistema para ayudar a las personas de menores ingresos, se generó un proyecto de reforma enviado al Poder Legislativo a fines de 2006 y aprobado por éste en enero de 2008. Esta modificación del sistema, en su aspecto principal, introdujo un llamado “pilar solidario”, financiado en su totalidad por el Estado y destinado a sostener una “pensión básica solidaria” que garantiza, hasta hoy, a todos los habitantes del país una pensión mínima, aunque nunca hayan aportado recursos, así como un “aporte previsional solidario”, que permite a quienes hayan alcanzado un fondo previsional muy bajo complementarlo hasta lograr una pensión aceptable como de subsistencia. Por otra parte, y en relación con la educación, durante los años posteriores a la dictadura, en promedio, el acceso a la educación superior se multiplicó por cinco, un incremento que benefició principalmente al quintil más bajo, que vio su acceso a la educación superior multiplicado por ocho; el gasto público en educación se elevó de 2.3 a 5.4 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y, en el otro extremo, la cobertura preescolar se elevó de 35 a 90 por ciento de la población en edad preescolar. Pero el descontento se mantuvo y sus manifestaciones fueron en aumento. Así, comenzó a reclamarse con creciente vigor que el modelo de desarrollo que había traído esos espectaculares resultados en casi todas las áreas económicas y sociales había traído también una creciente desigualdad de ingresos, que algunos no dudaban en calificar como la mayor de América Latina. Si bien la sociedad chilena puede calificarse, igual que todas las de América Latina, como desigual desde la perspectiva del ingreso, esa desigualdad disminuyó en Chile desde alrededor de 57 puntos en el índice de Gini en los años 90 a alrededor de 47 puntos en la actualidad. Otros indicadores de desigualdad también muestran una reducción de la brecha entre los ricos y el resto de la población. El índice de Palma, que mide la desigualdad de ingresos del 10 por ciento más rico en relación con el 40 por ciento más pobre, se redujo de 3.58 a 2.78 en el mismo período, mientras que la relación entre los ingresos de los quintiles más bajos y los más altos disminuyó de 14.8 a 10.8. Por otra parte, Chile no es el país más desigual de América Latina pues, de acuerdo con el índice de Gini, es posible

encontrar mayor desigualdad de ingresos en otros seis países, entre los que se encuentran Brasil, Colombia, Costa Rica y México. Lo que no implica que no haya un descontento por parte de su población, ya que aún falta para que Chile alcance un nivel más igualitario entre sus habitantes. (Briones, 2022)

### **3.3.5 Factor tecnológico**

#### **3.3.5.1 Redes sociales**

Las redes sociales han ganado una gran importancia en el pasado reciente. La transformación de los espectadores y de las webs estáticas de la Web 1.01 en protagonistas y en herramientas para la generación de contenido e interacción, respectivamente, en la Web 2.0 modificó significativamente la forma de comunicación y socialización, actividades que son inherentes a los seres humanos y que encontraron en las herramientas de Comunicación Mediadas por Ordenador (CMC) una nueva forma de practicar antiguos hábitos. Si en su inicio las redes pudieron ser consideradas un modismo y aún hoy existan cuestionamientos sobre su aceptación y expansión, actualmente es imposible pensar en planes de comunicación eficientes sin pensar en acciones específicas para el entorno virtual, donde las redes sociales alcanzaron el estatus de herramienta esencial y, muchas veces, decisiva, llevando a un número cada vez mayor de anunciantes en el mundo real a reservar, estratégicamente, parte del presupuesto de sus campañas para acciones online.

Las redes sociales pasan a ser tratadas como un espacio estratégico para crear vínculos de admiración y respeto, encajar, tener propósitos transparentes, responder a las cuestiones de la comunidad de forma participativa, acatar opiniones, críticas y sugerencias, hablar con la misma autenticidad con todos los participantes sin disponer de privilegios. También pasa a ser entendido que tener su marca reconocida en el universo digital es necesario y aporta ventajas. (Durango, 2014)

#### **3.3.5.2 Innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad: factores de competitividad empresarial**

Los estudios sobre la competitividad han sido una línea de investigación trascendente entre los académicos y las organizaciones, ya que puede ser analizada desde varias perspectivas, contribuyendo a un desarrollo sustentable.

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas. El aporte económico en el análisis es indiscutible, pues en un mundo competitivo, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, junto con monopolios y oligopolios, todas tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde lo óptimo, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren. De aquí radica la importancia de la tecnología en las empresas, donde esta puede hacer crecer los negocios, aunque sean pequeños, con la ayuda de la tecnología en la comunicación o con la tecnología en la industria, haciendo que estas sean empresas exitosas. (Ramírez Molina & Ampudia Sjogreen, 2018)

### **3.3.6 Factor legal**

#### **3.3.6.1 Efectos de la discriminación en la empresa**

En el medio empresarial es común negar la existencia de la discriminación o bien minimizar su importancia, lo cual conlleva, a menudo, la persistencia de prácticas desleales en el mercado de trabajo. La negación suele basarse en la premisa errónea de que la discriminación no reviste un carácter estructural (es decir, que no se sustenta en las estructuras mismas del sistema). Este tipo de afirmaciones provoca un combate superficial a la discriminación, es decir, una búsqueda de control de los síntomas y no el abatimiento de las causas. Minimizar la importancia del problema es otro modo, quizá más insidioso, de obstaculizar las iniciativas contra tal fenómeno en el empleo. Las víctimas de la discriminación pueden contribuir a que se perpetúen las prácticas indebidas en el trabajo cuando (algo que sucede a menudo) no las cuestionan. En primer lugar, a veces ni siquiera son conscientes de que son víctimas de actos discriminatorios o desconocen su derecho a un trato respetuoso y a gozar de iguales oportunidades; por lo tanto, no exigen la rectificación de las conductas discriminatorias. Son muy pocas las empresas que explican abiertamente a los candidatos rechazados las causas por las cuales no procedió a su contratación, aun cuando éstos tengan el derecho de saberlo (tal es el caso, por ejemplo, de los aspirantes no aceptados por padecer el VIH-sida o las mujeres que no se contratan por estar embarazadas en el momento de pedir empleo). En segundo lugar, muchas personas se auto descalifican o se auto discriminan, fenómeno común entre las

mujeres, las personas de edad avanzada o los individuos con discapacidad: simplemente evitan entrar en el proceso de selección por suponer que serán rechazados por su sexo, edad o capacidad diferente. El silencio de la víctima también puede deberse a la desconfianza en los cauces procesales y los mecanismos judiciales necesarios para conseguir protección. Los altos costos procesales, unidos a la complejidad del sistema judicial y los demás sistemas de reparación, también causan desaliento. A la autolimitación y la autocensura de las víctimas de discriminación suele sumarse una pérdida de autoestima y de la propia dignidad personal, lo cual sucede cuando el afectado internaliza el estigma y los prejuicios. Se genera así una sociedad temerosa, insegura y resentida. La igualdad en el empleo y la ocupación es importante para la existencia misma de la libertad, dignidad y bienestar de las personas. La tensión, el desaliento y la falta de motivación son estados predominantes en quienes sufren la discriminación. Ésta no sólo mina la autoestima de los individuos y consolida los prejuicios en su contra, sino que también repercute en su rendimiento y, ocasionalmente, en la productividad del lugar de trabajo en general. Esto implica que se pierden diversos candidatos a distintos puestos de trabajo, por la ignorancia presentada muchas veces por los entrevistadores o empleadores, quienes, en la actualidad, a través de las tecnologías de comunicación han ido cambiando su mentalidad, volviéndola más adaptativa a las nuevas generaciones. (Crébessac, 2005)

### **3.3.6.2 Problemática del sobreendeudamiento**

El licenciado de derecho Sebastián Bozzo Hauri, presenta un artículo en la revista de derecho (Valdivia), donde nos dice que las relaciones de consumo, donde el proveedor tiene el conocimiento, preparación y capacidad técnica suficiente, y, por otra parte, el consumidor que por lo general no entiende a cabalidad todos los términos del contrato, no existe propiamente tal igualdad entre las partes. Por tanto, se presume que dicho acuerdo no les genere los mismos beneficios. De esta manera, nos alejamos de la concepción tradicional liberal por la que se rige nuestro derecho de los contratos, en la que se deduce que las partes son libres e iguales para lograr acuerdos, pues negocian en un plano de igualdad, lo que da a entender que dicho acuerdo beneficia a las partes de la misma manera. El derecho de consumo es en parte un instrumento de intervención económica dispuesto en pro de los

consumidores y usuarios, sin embargo, no contiene en este ámbito herramientas que protejan el contrato de consumo para que este refleje un verdadero equilibrio contractual. Una futura regulación del sobreendeudamiento debe considerar la manera de atenuar los principios que están arraigados al sistema del país.

En Chile no tenemos un sistema que otorgue medidas eficaces para enfrentar situaciones de sobreendeudamiento. Si bien en el 2011, con la Ley 20.555, denominada Sernac Financiero, se modificó la Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores, avanzando en la regulación de otorgamientos de créditos, al establecer normas y procedimientos destinados a normar la oferta, venta y prestación de productos y servicios financieros, como créditos hipotecarios, créditos de consumo, tarjetas de créditos y seguros entre otros. Los deudores vieron que su situación mejoro para acceder a créditos más transparentes. Sin embargo, la regulación no contempla medidas para prevenir el sobreendeudamiento de los consumidores. (Bozzo Hauri, 2020)

### **3.3.7 Factor ambiental**

#### **3.3.7.1 Capitalismo neoliberal e ideología de los recursos naturales en Chile**

La ecología política apunta al estudio y análisis de la politización de las relaciones sociales-ecológicas, donde es posible poner énfasis en la conflictividad en torno al acceso y el uso de recursos, conflictividad que podemos entender como inherente a las relaciones sociales-ecológicas en el contexto del capitalismo neoliberal. Para hacer este trabajo conceptual, una buena parte de los estudios en ecología política recurren a la historia de la relaciones y transformaciones socioambientales, además de establecer como foco teórico cuestiones como la distribución desigual de conflictos y recursos ecológicos y la injusticia e injusticia ambiental. En este contexto, existe en la ecología política contemporánea un énfasis creciente en la relación entre capitalismo y crisis ecológicas. Lo que tenemos acá es básicamente una propuesta conceptual respecto a cómo entender la naturaleza de los problemas ambientales. Ahora bien, en este contexto se debe considerar también que estamos hablando de un esquema de trabajo conceptual que se puede estructurar conceptualmente a través de diversas teorías. La ecología política señala que, en relación con la cuestión ecológica, los procesos políticos son centrales no solo cuando se trata de discutir un

problema ecológico, sino que son importantes por cuanto en la base misma de lo que se indica como problemas ecológicos hay decisiones de tipo político. Como su nombre lo indica, hay un paralelo entre ecología y economía políticas. En este sentido, se puede señalar que la ecología política toma en cuenta las relaciones de poder y la distribución desigual de los conflictos socio ecológicos en relación con modelos económicos que pueden ser entendidos a su vez como modelos socio ecológicos. La posición constitutiva de los procesos de trabajo humano y la comunicación humana en la formación de aquello que podemos llamar lo social-ecológico adquiere gran importancia teórica en el contexto de las industrias comerciales. (Calderón & Gajardo, 2014)

### **3.3.7.2 Impactos del cambio climático en la biodiversidad y las funciones ecosistémicas en Chile**

La temperatura global ha aumentado en 0,87 °C al comparar los años 2006-2017 con el período 1850-1900, lo que ha tenido efectos colaterales en la precipitación y la variabilidad climática (IPCC, 2018a). El Panel Intergubernamental de Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos (IPBES) concluyó que el cambio climático, entendido como el aumento de temperatura, los cambios en la precipitación y la variabilidad del clima, es la tercera amenaza más relevante contra la biodiversidad después de cambios en el uso del suelo, del mar y la explotación de organismos (IPBES, 2019a). Los escenarios a futuro del IPCC (2018b) predicen grandes cambios en la biodiversidad considerando la cantidad de especies que perderán su hábitat y la transformación de un ecosistema a otro, sobre todo si la temperatura global aumentó por sobre 1,5 °C. Las conclusiones del IPBES e IPCC son preocupantes para la sustentabilidad planetaria, ya que muchas funciones y servicios ecosistémicos dependen directa o indirectamente de la biodiversidad. Las funciones y los servicios ecosistémicos pueden considerarse como dos lados de la misma moneda. El cambio climático puede alterar los procesos fisiológicos de las especies, el comportamiento de los organismos, las interacciones entre especies, la estructura y funcionamiento de los ecosistemas, y la distribución de las especies en el paisaje. Estas alteraciones pueden afectar algunas funciones como los ciclos de nutrientes, la polinización, resistencia a los patógenos, entre otros. Debido a esto, los cambios en el hábitat de las especies

han generado una incertidumbre con respecto a la calidad y disponibilidad de servicios ecosistémicos en todo el mundo. (Arroyo & Pauchard, 2019)

### 3.3.8 Cuadro análisis PESTEL

Tabla N.º 6: Cuadro análisis PESTEL

FACTORES	Muy negativo	Negativo	Equilibrado	Positivo	Muy positivo
<b>FACTORES POLITICOS</b>					
Efectos de la guerra de Ucrania en Latinoamérica.		✓			
Política comercial en Chile después de la pandemia.			✓		
Estallido social.		✓			
<b>FACTORES ECONOMICOS</b>					
Efectos del precio del petróleo.		✓			
América latina y la invasión en Ucrania.			✓		
Índice de precios al consumidor.		✓			
<b>FACTORES SOCIALES</b>					
Comunicación a través del showroom.					✓
Videos de moda y marketing.					✓
Pandemia y protesta social en Chile.		✓			
<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>					
Redes sociales.					✓
Innovación, tecnología, flexibilidad productiva y calidad					✓
<b>FACTORES ECOLOGICOS</b>					
Capitalismo neoliberal e ideología de los recursos naturales en Chile.			✓		
Impactos del cambio climático en la biodiversidad y las funciones ecosistemas en Chile.			✓		
<b>FACTORES LEGALES</b>					
Efectos de la discriminación en la empresa.			✓		
Problemática del sobreendeudamiento.			✓		

Elaboración propia.

### **3.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

#### **3.4.1 Rivalidad entre empresas competidoras**

##### **3.4.1.1 Inversión de capital**

Happy Place cuenta con inversiones de capital de tipo privado-familiar, ya que son los parientes más cercanos quienes han aportado a su capital de trabajo, lo que facilita el funcionamiento de esta empresa, debido a que no tienen intereses que pagar.

##### **3.4.1.1.2 Administración del capital de trabajo**

La administración de capital de trabajo es la manera en la cual se va a controlar cada una de las cuentas corrientes que utiliza la empresa, estas incluyen los activos y los pasivos corrientes. Los activos corrientes son muy importantes en la administración del capital de trabajo. Si el nivel de los activos corrientes es demasiado alto, el rendimiento de la inversión estará por debajo de lo normal. Sin embargo, si el nivel es demasiado bajo la empresa tendrá pérdida y problemas de liquidez para continuar con su operación normal. Los pasivos corrientes también son fundamentales para la empresa, ya que además son la principal fuente de financiamiento externo. La administración del capital de trabajo permite conocer beneficios económicos futuros y además ayudan a tomar acciones correctivas, como la aplicación de políticas respecto a las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Según Durán (2011), el uso de herramientas financieras, tecnológicas y operativas son importantes para mantener una adecuada administración del capital de trabajo. (García-Aguilar, Galarza-Torres, & Altamirano-Salazar, 2017)

##### **3.4.1.2 Experiencia acumulada de empresas establecidas**

###### **3.4.1.2.1 El enfoque institucional-cognitivo de la historia económica**

Este enfoque comienza con la afirmación de que no existen garantías de que las creencias y las instituciones que evolucionan a lo largo del tiempo provoquen crecimiento económico. La clave de los diferentes procesos evolutivos seguidos por las distintas colectividades a lo largo de la historia ha sido el tipo de aprendizaje que los sujetos de esas comunidades adquirieron con el tiempo. Así, encontramos que las tribus más primitivas, configuraron su marco institucional en base a costumbres,

tabúes, ritos, etc. Evolucionaron a medida que la especialización y la división del trabajo crecieron, y fueron desarrollando organizaciones y civilizaciones más complejas con mayores o menores grados de éxito, en función de que, según sus bagajes culturales aprendidos, supieron afrontar mejor o peor las soluciones a los problemas. El paso del tiempo implica experiencia y aprendizaje, pero también experiencia acumulada transmitida de generación en generación, que se plasma en la cultura de esa sociedad. Como precisa Hayek (1960), “el aprendizaje colectivo” refleja el cúmulo de experiencias de las sociedades a lo largo del tiempo, que está incorporado en el lenguaje, la tecnología o el “saber hacer” de esas sociedades. Supone la transmisión en el tiempo del patrimonio acumulado de conocimientos. Por tanto, el aprendizaje es un proceso acumulativo, depurado por la cultura de una sociedad. El proceso de aprendizaje depende de (North, 1994):

- 1) La manera en que una estructura de creencias determinada filtra la información procedente de las experiencias.
- 2) Las diferentes experiencias que los individuos y las sociedades afrontan en diversas épocas. Las instituciones conforman la estructura de incentivos de una sociedad. Los incentivos, que forman parte del sistema de creencias manifestados en las instituciones, determinan el desempeño económico a lo largo del tiempo. (Díaz Casero, Urbano Pulido, & Hernández Mogollón, 2005)

#### 3.4.1.2.2 Empresas competidoras

- **Ramé Showroom:** Es un emprendimiento para ayudar a las tiendas online a conseguir nuevos clientes y así conseguir que sus marcas se mantengan siempre competitivas en el mercado. Ofrecen servicios de publicidad y la posibilidad de vender sus productos a través de su página.
- **Mantra Kubera:** Es una feria de emprendimientos que mantiene sus dependencias en Concepción, donde se encuentran productos de toda índole, y que mantiene un buen flujo de clientela.
- **Feria urbana, Concepción:** Local que reúne varios emprendimientos, ubicados en la ciudad de Concepción, en Orompello 555, donde se pueden

encontrar artículos como plantas, bisutería, papelería, cosmética, anime, k-pop, perfumes, vestuario, indu, artesanías, galletas y regalos.

Cada uno de estos emprendimientos comenzaron en la misma fecha aproximada de Happy Place, entre el 2019 y 2020, es decir que no tienen más experiencia en el mercado que ellos. Lo que supone una ventaja, ya que todos son negocios nuevos con altas expectativas comerciales.

### **3.4.1.3 Identificación de la marca**

#### **3.4.1.3.1 La identificación del consumidor con la empresa**

Un artículo publicado por la Universia Business Review, escrito por Longinos Marín Rives y Salvador Ruiz de Maya, explica que la identificación entre empresa y consumidor consiste en una "relación voluntaria, activa y selectiva, mantenida por el consumidor en relación con la empresa con el objetivo de satisfacer una o más de sus necesidades de definición personal" basados en la definición de Bhattacharya y Sen, 2003; pg.76. Este nuevo concepto y la situación que describe, novedosos en la investigación de marketing y comportamiento del consumidor, podemos observarlo en la práctica al comprobar cómo hay consumidores que parte de su personalidad, estilo de vida, actitudes y comportamiento vienen determinados por su relación con la empresa, y realmente viven "el movimiento Coca-Cola", "piensan en verde" con Heineken o "están en el mundo BMW" de forma tan intensa que esta situación o relación explica una parte importante de su identidad. Las relaciones han sido planteadas con la base en la fidelización de los clientes, donde se han utilizado ventas personalizadas, programas de comunicación y planes de fidelización. Con respecto a la identificación, es el consumidor el que el interesado en la relación. Los consumidores se identifican con las organizaciones cuando perciben un solapamiento entre los atributos y valores de la organización y los suyos propios, en la medida en que dicha identificación puede contribuir a satisfacer su necesidad de autoestima, de consistencia y de distinción con otros individuos que pertenecen a otras organizaciones. (Marín Rives & Ruiz de Maya, 2007)

**Tabla N.º 7: La identificación del consumidor con la empresa**

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>	<b>Características del concepto</b>	<b>Diferencia con la identificación</b>
<b>Lealtad</b>	Compromiso sostenido de recompra	Suele ser una consecuencia de la satisfacción con la empresa	Un consumidor puede ser fiel sin estar identificado con la empresa, aunque todos los identificados son fieles
<b>Compromiso</b>	Creencias y valores que predisponen al individuo a adoptar una actitud concreta con la empresa	El individuo comprometido, por cualquier motivo, se siente obligado a colaborar con la empresa	Un individuo se identifica voluntariamente con la empresa, de la que se percibe incluso como "una parte", sintiéndose mejor dentro que fuera, y esto no sucede simplemente con el compromiso
<b>Comunidades de marca</b>	Red de relaciones formales e informales entre los consumidores de una marca	Los consumidores de una marca se unen en grupos, chats, convenciones, y tienen experiencias comunes en torno a la marca	El individuo se siente unido y vinculado a la empresa, con independencia de las relaciones con el resto de los individuos
<b>Subcultura el consumo</b>	Grupos de consumidores con creencias, valores y costumbres que trasladan a su comportamiento de compra	En el seno de una cultura concreta, estos consumidores utilizan patrones de consumo similares, con marcas asociadas, indumentarias, etc.	Un consumidor puede estar identificado con una empresa sin sentirse en el seno de una subcultura de consumo, y viceversa.

Fuente: (Marín Rives & Ruiz de Maya, 2007)

### **3.4.1.4 Análisis de rivalidad entre empresas competidoras**

La marca de Happy Place es abiertamente conocida en la ciudad de Concepción, ya que tienen un excelente manejo de redes sociales. Primero eran conocidos como Showroom PyMES Conce, debido a que eran parte de una cadena de

emprendimientos que exponían sus stands en la galería “La Monarca”, ubicada en Colo Colo 152, ahora, si bien, aún siguen ubicándose en esa galería, tomaron el nombre propio de Happy Place. La rivalidad entre empresas competidoras es baja, ya que solo existen 3 showrooms en Concepción, es decir que si quieren la experiencia de comprar variados tipos de cosas ubicadas en un solo lugar, deben optar por esas 3 opciones que son bastante reducidas, y aceptar los precios que son, generalmente, los impuestos por el mercado actual.

### **3.4.2 Entrada potencial de nuevos competidores**

#### **3.4.2.1 La ley de competencia puede extender la democracia económica**

En el libro “Competencia y desarrollo: el poder de los mercados competitivos”, escrito por Susan P. Joekes y Phil Evans, nos explica que en algunos países la riqueza económica y el poder de mercado se inclinan notoriamente a favor de un pequeño número de empresas privadas. Por lo general, éstas son controladas por familias y cuentan con sólidas conexiones sociales entre ellas y, en muchos casos, también cuentan con buenas conexiones a nivel político y con funcionarios públicos de alta jerarquía. La ley de competencia puede emplearse para combatir estas irregularidades. Por lo tanto, se destaca la ley de competencia de Sudáfrica ya que contiene disposiciones para facultar de poder económico a la población negra, y cuyo propósito es en parte rectificar la excesiva concentración de riqueza en manos de una élite racialmente diferenciada bajo el apartheid. Las políticas de competencia deben aplicarse de manera diligente para que se obtengan los beneficios de la apertura del mercado y se minimicen los costos. La liberalización puede fomentar la competencia, pero no constituye una panacea. La apertura de mercado necesita estar acompañada de la introducción de una legislación de competencia firme o del fortalecimiento de la implementación de una ley ya existente. (Joekes & Evans, 2008)

#### **3.4.2.2 Análisis de amenaza de nuevos competidores**

La competencia directa de Happy Place son los showrooms “Ramé showroom”, “Mantra Kubera” y la “Feria de emprendedores Concepción”, los cuales comenzaron a funcionar en la misma fecha aproximadamente, quienes cuentan con un repertorio de emprendimientos similares a Happy Place. Si bien la competencia de moda,

accesorios, bisutería, aromas, etc., es bastante fuerte, la competencia de los showrooms no, ya que solo se sostienen 3 showrooms en la ciudad de Concepción. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores de Showroom es baja, ya que hay que disponer un espacio amplio para la exposición de tiendas.

### **3.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

#### **3.4.3.1 Tendencias de mercado**

Al analizar las tendencias incorporamos un mayor poder y protagonismo en nuestras decisiones. Esto no significa seguir el camino de la mayoría o acompañar la corriente. Las tendencias las evaluamos a través indicadores de pulsión de vida de los habitantes del planeta en su conjunto. La primera mirada que hacen estos laboratorios está enfocada sobre distintos comportamientos sociales como, por ejemplo, la conducta sexual y afectiva, los escenarios macro y microeconómicos, las expresiones políticas espontáneas, la simbología y los cambios en las tribus urbanas y la expresión artística profesional y amateur. Las conductas son la expresión concreta de nuestras creencias y valores y están condicionadas por ellos. A su vez, las creencias y valores se organizan en forma sistémica como respuesta a una visión del mundo (y de uno mismo) que nos guía de manera mucho más profunda y abstracta. (Tendencias del mercado: pasando están cosas, por Verónica Massonnier)

#### **3.4.3.2 Análisis del desarrollo de productos sustitutos**

Los productos sustitutos para los productos de Happy Place, son todos aquellos que reemplazan la ropa para mujeres, poleras, vestidos, pantalones, cinturones, bisutería, etc. La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen sustitutos menos costosos o de mayor calidad, y se debe competir contra miembros del propio sector y además con empresas de otro con productos similares. (visto como artículos de librería, moda, etc.)

### **3.4.4 Poder de negociación de los proveedores**

#### **3.4.4.1 Calidad en los proveedores**

Un artículo publicado la investigadora Guadalupe Hernández Morales, llamado “Calidad en los proveedores”, explica que el proceso de selección de proveedores es una de las decisiones más importantes en una empresa para mantener la competitividad, especialmente en la actualidad, donde el mercado está cambiando continuamente, basada en la literatura de Vírveda Gallego, 2011. El objetivo es seleccionar el mejor proveedor de un grupo que suministre el mismo producto o servicio, mediante una toma de decisiones, teniendo en cuenta la subjetividad de los juicios emitidos en este tipo de decisiones y facilitando el manejo de diferentes criterios, necesarios para evaluar un proveedor de acuerdo con la criticidad de la compra, basados en la literatura de Umaña et al., 2006. La selección de proveedores es una actividad, que realizan todas las empresas para adquirir materias primas para posteriormente elaborar sus productos. las empresas invierten tiempo y recursos para el desarrollo de métodos que guíen el proceso de selección de los proveedores según A. Hernández et al., 2009. (Calidad en los proveedores, por Guadalupe Hernández Morales)

#### **3.4.4.2 Análisis del poder de negociación de los proveedores**

Cada proveedor también es cliente de Happy Place, ya que, al ser un showroom, se les arrienda un espacio determinado para vender y promocionar sus productos y estos pagan ese espacio por una suma determinada. El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que Happy Place aplica un concurso donde debe seleccionar a sus nuevos proveedores, y elegir de entre varios participantes a los nuevos expositores del local, quienes son seleccionados por los dueños de Happy Place, donde el proveedor no puede involucrarse.

#### **3.4.5 Poder de negociación de los consumidores**

##### **3.4.5.1 Relación Precio-Calidad**

Un artículo publicado por el investigador Jesús Gutiérrez Cillán, basado en el trabajo de Scitovsky (1944-1945), indica que el precio puede percibirse como un indicador de la calidad de los productos. Además de ser la medida de costo, se percibe como indicador de la capacidad del producto para generar utilidad y satisfacción. (Gutiérrez Cillán, 1996)

### **3.4.5.2 Decisión del consumidor**

La conducta de compra está ligada a los factores del entorno económico y sociocultural, del consumidor, junto con los psicológicos y el proceso de decisión de este. Existen distintas situaciones de compra, la solución amplia del problema, la solución limitada, y el comportamiento automático de reacción, donde el reconocimiento de la necesidad sentida por el consumidor ocurre cuando un individuo percibe la diferencia entre el estado ideal y el actual de una situación en cualquier momento dado de tiempo. La actividad comercial que llevan a cabo las empresas mediante la publicidad, la promoción de ventas o por medio de sus vendedores, puede originar la percepción de un problema al hacerle ver al comprador que las alternativas actuales que se le presentan son inadecuadas para satisfacer sus motivos. (Vivar Nebreda, 1992)

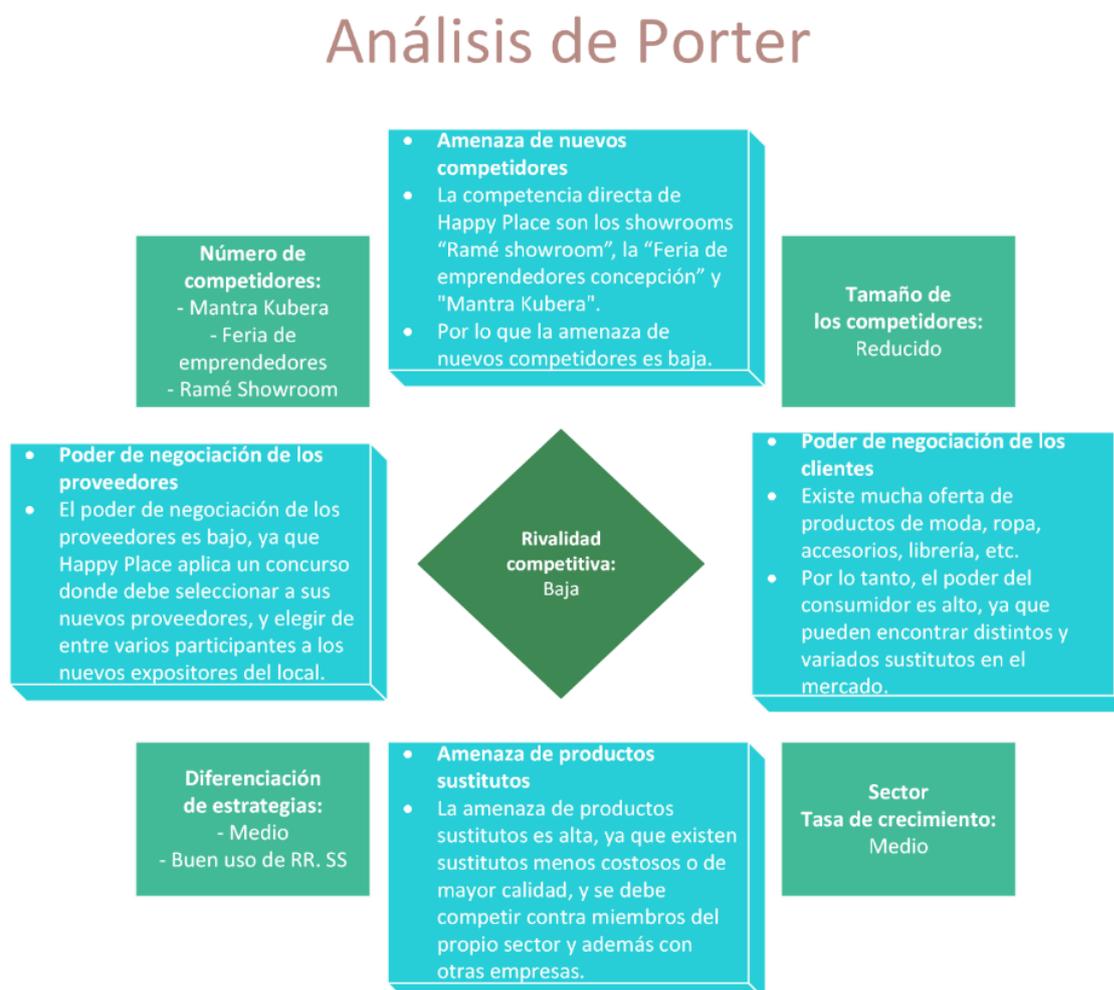
### **3.4.5.3 Análisis poder de negociación de los consumidores**

Actualmente existe mucha oferta de productos de moda (Ropa, accesorios), así como también de artículos de librería, donde se puede encontrar gran variedad, debido al repunte del mercado habiendo pasado la emergencia del COVID-19, lo que ha provocado que las personas compren más artículos. Happy Place mantiene un fuerte stock en los productos que más se consumen en el mercado, ya que son un emprendimiento competitivo que va a la vanguardia en los intereses de los consumidores. Por lo tanto, el poder del consumidor es alto, ya que pueden encontrar distintos y variados sustitutos en el mercado.

### **3.5.6 Cuadro del Modelo de Cinco Fuerzas de Porter**

A continuación se presenta la imagen del esquema propuesto del análisis de las Cinco fuerzas de Porter, el cual fue realizado a través de una investigación de los competidores más representativos de la ciudad de Concepción y sus alrededores, así como también de la literatura revisada para este proyecto de título.

Imagen N.º 6: Esquema análisis de las Cinco fuerzas de Porter



Elaboración propia.

### 3.5 Análisis FODA

#### 3.5.1 Factores externos clave

##### 3.5.1.1 Oportunidades

- 1. Estabilización social:** Luego del estallido social del 2019 y la pandemia el 2020, actualmente existe una estabilización social, debido a la baja de casos de COVID 19 y el tiempo transcurrido entre las grandes protestas del país, lo que implica que la economía permanezca con cierta tranquilidad y exista más seguridad para estar en las calles, sin la preocupación de que haya protestas desmedidas y se produzcan saqueos, lo que implica que se puedan abrir más sucursales y hacer publicidad en las calles.

- 2. Estabilización económica:** Con el paso del tiempo, luego del estallido social y el término de la pandemia, ha existido una recuperación gradual en la economía, ya que la inflación provocada por los retiros de las AFP's produjo un aumento significativo en los precios, los que están asentándose actualmente con la baja de la inflación, lo que permitirá que exista una mayor inversión en productos y que también las personas tengan una capacidad de compra más amplia.
- 3. Aumento por la preocupación ambiental:** Actualmente existe una mayor preocupación ambiental que años anteriores, por lo que las personas compran un mayor número de productos enfocados en ayudar al medio ambiente, lo que implica una oportunidad de explotar en mayor medida ese sector e invertir en productos de esa naturaleza.
- 4. Aumento de consumo en el sector de mascotas:** Con la pandemia se incrementó la compra y venta en los artículos para mascotas, ya que la cuarentena propició el aumento de emociones negativas en las personas, como la soledad, la depresión, etc. Con el aumento de problemas emocionales provocados por el encierro, la demanda de animales de compañía aumentó, atribuyendo una mayor importancia a su salud, gastando en veterinarios, juguetes, casas, alimentos de calidad y todo para el bienestar del animal en cuestión. Gracias a esto es posible invertir en artículos para el bienestar de los animales, y sacar el mayor provecho posible a este sector.
- 5. Poca competencia de empresas Showroom:** Al ser un Showroom posee una baja rivalidad entre las empresas competidoras, ya que es un tipo de negocio que necesita un amplio espacio para las tiendas que subarrendaran, por lo tanto el valor del arriendo es elevado, además de las renovaciones que deben realizar al espacio y los productos como las repisas y muestrarios para mostrar los artículos a la venta.

### 3.5.1.2 Amenazas

- 1. Cambios en los precios debido a la invasión en Ucrania:** La situación en ucrania genera incertidumbre en todos los países, y Latinoamérica no es la excepción, ya que algún cambio desfavorable en esa situación tendrá repercusiones económicas más importantes que las que ya ha tenido en Chile y los países vecinos, tales como el aumento del precio del petróleo, que aumenta el valor de las importaciones, haciendo que el valor de los productos extranjeros suba, pudiendo provocar que las personas compren menos debido a la inflación.
- 2. Cambio climático:** Con el aumento del calentamiento global, el clima se ha visto afectado, las lluvias y las variables temperaturas han provocado inundaciones en las ciudades o deslizamientos de tierra, aluviones, deterioro de casas por fuertes vientos, etc., provocando que algunas familias lo pierdan todo, lo que impide un gasto económico en cosas que no sean indispensables para vivir, por lo que la baja en las compras es inminente, aumento el endeudamiento para recuperar lo que perdieron y también el clima afecta a los locales comerciales por los mismos motivos que afectan a las familias.
- 3. Pandemia y protesta social:** Si bien la pandemia y las protestas sociales han cesado, existe una incertidumbre de cuándo se pueden retomar las protestas, lo que está sujeto a los cambios políticos que tenga el país, provocando una baja en las ventas e inseguridad para salir a las calles. Luego de la cuarentena, quedaron algunas enfermedades virales producto del COVID, implicando un aumento en los resfríos y el consumo de medicamentos como los antigripales, situación que también disminuye el gasto en otros artículos de menor importancia.
- 4. Entrada potencial de nuevas empresas de Showroom:** Debido a la estabilización social y económica es probable que se propicien las condiciones para que más emprendedores realicen negocios como el Showroom, aumentando la competencia de Happy Place.

- 5. Desarrollo potencial de productos sustitutos (Moda, accesorios, librería, etc.):** Luego de hacer el análisis de Las cinco fuerzas de Porter, se puede deducir que la estabilización social y económica hace posible la nueva entrada productos sustitutos para artículos de moda, accesorios, librería, papelería, etc., que son los productos más vendidos en Happy Place, pudiendo interferir con el flujo esperado de las ventas.

### 3.5.2 Análisis interno

#### 3.5.2.1 Factor financiero

Se aplicó una entrevista al personal de finanzas y contabilidad, para determinar el estado de la empresa. según la información recogida por los empleados y dueños, la empresa no posee deudas, ya que su capital es de origen familiar, por lo tanto, no pagan intereses, y no poseen obligaciones con los bancos u otras instituciones prestamistas. Se respondieron las siguientes preguntas para hacer este análisis.

#### Entrevista a finanzas y contabilidad

- 1. ¿De dónde proviene el capital de la empresa que requiere a corto plazo?**

**Resp:** De los dueños, por lo tanto, no posee dudas con otras instituciones.

- 2. Financieramente, ¿cuál es el estado de la empresa?**

**Resp:** Financieramente la empresa se encuentra estable. Se financia de sus ingresos por lo que no mantiene deudas.

- 3. ¿El presupuesto financiero de la empresa es realizado de forma eficaz?**

**Resp:** Si, ya que los dueños tienen estudios acorde con las finanzas para hacer buenas planificaciones financieras.

- 4. ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?**

**Resp:** Happy Place no reparte utilidades, las mantiene invertidas en la empresa.

- 5. ¿Cuál es la relación entre la empresa y sus inversionistas y accionistas?**

**Resp:** Los inversionistas actualmente solo son los dueños de Happy Place.

**6. ¿El área financiera es manejada por personal experimentado?**

**Resp:** Si, uno de los dueños es ingeniero civil industrial y el otro es ingeniero comercial, además el área contable es manejada por un contador auditor.

**7. ¿De dónde obtiene la empresa el capital requerido a mediano o largo plazo?**

**Resp:** De los dueños y de sus familias.

**8. ¿Cuál es estado del capital de trabajo actualmente?**

**Resp:** El capital de trabajo es óptimo, pues la empresa posee no posee pasivos.

**9. ¿Los dueños tienen una preparación académica compatible con la administración de sus recursos?**

**Resp:** Si, uno de los dueños es Ingeniero comercial y el otro es Ingeniero civil industrial.

**Análisis entrevista a Finanzas y Contabilidad:** El estado financiero ha sido evaluado con esta entrevista al personal a cargo, de ella se ha podido determinar que este factor es estable y optimo, en gran parte por que no poseen deudas con los bancos y los dueños tienen carreras (Ingeniería Civil Industrial e Ingeniería Comercial) que los ayudan a administrar y gestionar sus recursos.

### **3.5.2.2 Factor gerencial**

A continuación, se detallan las preguntas con sus respectivas respuestas.

#### **Entrevista a gerencia**

**1. ¿La empresa utiliza criterios de planificación estratégica?**

**Resp:** Si, ya que los dueños tienen la preparación universitaria para eso, uno es ingeniero civil industrial y el otro es ingeniero comercial.

**2. ¿La empresa fomenta la motivación y el compromiso de los colaboradores (empleados, proveedores, clientes)?**

**Resp:** Si, el buen ambiente laboral del staff se debe a la realización de actividades de equipo fuera de la jornada laboral, esto les permite conocerse entre sí, distinguir gustos comunes, y conectarse como equipo. También, mensualmente se realizan actividades temáticas tanto online como presenciales donde interactuamos con los clientes, así creamos espacios de dispersión con ellos, donde nos permite conocerlos directamente y conectar mejor con sus gustos y preferencias.

**3. ¿Los gerentes mantienen la eficiencia en el uso y optimización de los recursos? (recursos humanos, recursos materiales, etc.)**

**Resp:** Si, ya que, con la preparación de los dueños, existe un buen manejo.

**4. ¿La estructura organizacional de la empresa es apropiada?**

**Resp:** Si, esta fue elaborada por los dueños y solo posee los cargos necesario para su buen funcionamiento.

**5. ¿Existen métodos de recompensa y control para los empleados?**

**Resp:** Si, se premia la proactividad y las buenas prácticas; También se evalúa de forma semanal y mensual las actividades a realizar dentro de su descripción de cargos.

**6. ¿Las decisiones de los gerentes se alinean a las metas?**

**Resp:** Si, existe un seguimiento de estas a través de las reuniones mensuales.

**7. ¿Los gerentes comunican los objetivos y metas de manera adecuada, a todos los empleados?**

**Resp:** Si, en las reuniones mensuales.

**8. ¿Existen métodos para medir y cuantificar el rendimiento de los objetivos y metas de la empresa?**

**Resp:** Si, enlistamos los objetivos y metas en las reuniones mensuales y comparamos al mes siguiente si se cumplieron o no los objetivos, y vamos comparando sucesivamente cada mes.

**9. ¿Existe una comunicación fluida entre la jefatura y los empleados, a la hora de recibir las instrucciones y especificaciones de los trabajos a realizar?**

**Resp:** Si, el encargado de sucursales es quien contribuye al buen flujo de comunicación.

**10. ¿Los empleados pueden hacer una retroalimentación de los trabajos realizados?**

**Resp:** Si, directamente al encargado de sucursal, a través de las reuniones mensuales, o por los medios de comunicación rápida como WhatsApp.

**11. ¿La asistencia y permanencia de los empleados temporales y permanentes es buena?**

**Resp:** Si, la rotación actual del staff es de un 80%, esto debido a la temporada de verano donde al ser el staff jóvenes, regresan a sus ciudades o salen de vacaciones.

**Análisis entrevista a Gerencia:** La relación de la gerencia con los empleados es buena, pero debe mejorar la planificación de las metas y objetivos, así como también implementar mejores métodos para calcular sus rendimientos.

### **3.5.2.2.1 Planeación**

Happy Place cuenta con una planeación mensual vaga e incompleta preparada por los dueños de la empresa, la cual se gestiona y revisa cada semana para el correcto funcionamiento de las sucursales, donde el jefe de tienda ayuda al buen manejo y cumplimiento de las labores de los empleados y objetivos fijados.

### 3.5.2.2 Organización

La empresa tiene una estructura organizacional clara y organizada, con un formato simple, donde cada cargo tiene clara cada una de sus funciones.

### 3.5.2.2.3 Factor humano

Los recursos humanos son administrados por los dueños y el jefe de tienda, donde existe una buena organización para la toma de decisiones. Los dueños están capacitados para elegir candidatos o prescindir de ellos.

### 3.5.2.2.4 Motivación

Existe una buena relación entre los empleados de Happy Place, debido a las estrategias implementadas para trabajar en equipo y colaboración. Los dueños buscan instancias para que todos se conozcan realizando actividades fuera del horario de trabajo, y también interactuando con los clientes. Estas actividades constan de pasan tiempo libre haciendo actividades recreativas como juegos y concursos.

### 3.5.2.3 Factor marketing

#### Entrevista a marketing

**1. ¿Las ventajas competitivas de la empresa promueven la diferenciación con respecto a la competencia?**

**Resp:** Si, uno de los fuertes de Happy Place son el estilo de publicación en Instagram y redes sociales en general, ya que se promueve la experiencia online y física.

**2. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?**

**Resp:** Si, el público objetivo es clave tanto para el contenido y las estrategias de promoción y venta.

**3. ¿La empresa proporciona una buena atención al cliente?**

**Resp:** Si, la cordialidad y simpatía de parte del staff es uno de los feedbacks positivos que recibimos en las sucursales y en las encuestas de Instagram.

**4. ¿La calidad de los productos es buena?**

**Resp:** Si, todas las tiendas son elegidas por sus productos únicos, por lo que antes de entrar se realiza un análisis de estos.

**5. ¿La relación precio-calidad es coherente entre los productos?**

**Resp:** Si, ya que se han investigado los precios de los productos con otras tiendas y también tomamos en cuenta el valor de la mano de obra cuando son productos hechos a mano.

**6. ¿La empresa cuenta con una estrategia marketing adecuada?**

**Resp:** No, ya que solo utilizamos la publicidad de las redes sociales y algunos eventos presenciales, como concursos o regalos, pero no utilizamos propagandas en la televisión o afiches comerciales en el centro de Concepción.

**7. ¿Existe una investigación de mercado periódica?**

**Resp:** Actualmente se está gestionando una evaluación semestral de este.

**8. ¿La elaboración de los presupuestos para el área de marketing son adecuadas?**

**Resp:** No, ya que actualmente no existe uno como tal.

**9. ¿Existe personal especializado para manejar el área de marketing en la empresa?**

**Resp:** Si, ya que dentro del staff se encuentran Ingenieros comerciales.

**10. ¿La empresa tiene una buena participación en el mercado?**

**Resp:** Actualmente no se cuenta con el numero bruto, pero se espera incrementar este año en un 5% o 10% este número.

**11. ¿Los canales de distribución utilizados son adecuados con los costos?**

**Resp:** Si. Utilizamos bastante las redes sociales para la comunicación y distribución, por lo que no gastamos mucho en eso.

## **12. ¿La estructura de ventas es eficaz?**

**Resp:** Si, hasta el momento no hemos presentados problemas con la estructura de ventas que llevamos, y comparamos siempre las ganancias para saber cuánto crecemos cada mes.

**Análisis entrevista a Marketing:** Esta área esta estable, pero debe mejorar la estrategia de marketing y publicidad, ya que no tiene la difusión que necesita.

### **3.5.2.4 Factor producción y operaciones**

#### **Entrevista a producción y operaciones**

##### **1. ¿El control del inventario es eficaz?**

**Resp:** Si, enlistamos mes a mes los productos que hay en bodega y vamos viendo cuales son los que se venden más para reponerlos en mayor cantidad que el mes anterior, no es con un método específico, ni fórmulas, pero nos funciona bastante bien.

##### **2. ¿Existe un buen control de calidad de los productos y servicios?**

**Resp:** Si, a la hora del ingreso de los productos se realiza una inspección de estos.

##### **3. ¿Las instalaciones están en ubicaciones estratégicas?**

**Resp:** Si, en el caso de la sucursal de Colo Colo, esta se encuentra dentro del centro comercial de emprendedores “La Monarca”, la cual aglomera distintos tipos de Pymes; En el caso de la sucursal de Tucapel, esta se encuentra ubicada a pasos del centro de Concepción donde el flujo de jóvenes y universitarios es alto, ya que se encuentra entre la Universidad de Concepción, el centro de Concepción, el Mall del Centro y distintos puntos para tomar locomoción colectiva. Ambas sucursales tienen el espacio e infraestructura necesarias, ya que se arriendan tomando en cuenta la cantidad de tiendas que albergaran y la disposición de ellas.

**4. ¿Las sucursales y el equipo utilizado están en buenas condiciones?**

**Resp:** Si, ya que solo son pistolas scanner para escanear los códigos de barra de los precios, computadores para registrar las compras y una impresora láser para boletas, además de la maquina Transbank.

**5. ¿Los proveedores son confiables?**

**Resp:** Si, hacemos entrevistas a los proveedores, donde les preguntamos el tiempo que lleva funcionando su producto, los precios, como operan, etc., para saber y tener un respaldo con ellos.

**6. ¿La mantención de los equipos es adecuada?**

**Resp:** Si, dado que los equipos que manejamos no necesitan una mantención constante.

**Análisis de entrevista a Producción y Operaciones:** El área de Producción y Operaciones se encuentra regular, ya que no presentan problemas con la calidad de los productos adquiridos, ni con el mantenimiento de los equipos que manejan, pero deben mejorar el método con el que revisan el inventario, ya que es muy rudimentario y se necesita algo más eficaz y exacto, porque por ahora quizás funciona, pero cuando manejen más volumen de mercancía no darán abasto con ese sistema.

### **3.5.2.5 Factor investigación y desarrollo**

Dado el tipo de empresa comercial que es Happy Place, no existe el área de investigación y desarrollo.

### **3.5.2.6 Factor sistema de información**

#### **Entrevista a sistemas de información**

**1. ¿Los sistemas de información están disponibles para el uso de todos los empleados?**

**Resp:** No, ya que depende del rango que posea la persona del staff.

2. **¿El personal que utiliza los sistemas de información hace una retroalimentación para los demás empleados?**

**Resp:** Si, en las reuniones mensuales.

3. **¿Los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?**

**Resp:** Actualmente se está juntando data para poder en un futuro tomar decisiones en base a estas.

4. **¿Se automatizan los procesos a través del sistema de información?**

**Resp:** Si, solo con respecto a las ventas.

5. **¿Existe una unificación de los datos a través del sistema de información?**

**Resp:** Si, los datos se centralizan en los dueños, guardándolos cada mes y entregándolos para que ellos los manejen y tomen decisiones al respecto.

6. **¿La seguridad del sistema de información es adecuada?**

**Resp:** Para la cantidad de flujo de información actual, sí.

7. **¿Hay una persona encargada solamente de los sistemas de información de la empresa?**

**Resp:** Actualmente hay 2 personas encargadas de la creación y gestión de estos.

8. **¿El sistema de información es de fácil manejo?**

**Resp:** Si, pero se les da seguimiento y se recibe feedback en caso de mejorar algún proceso.

9. **¿Existe un manual de procedimientos para el uso correcto de los sistemas de información?**

**Resp:** Actualmente están en creación, pero si se realizan reuniones para explicar en funcionamiento.

## 10. ¿La empresa realiza capacitaciones a los empleados para el uso de softwares?

**Resp:** Si, lo necesario para cuando hay actualizaciones o cuando se cambia el software.

**Análisis entrevista a sistemas de información:** Happy Place cuenta con sistemas de información para el adecuado manejo de las ventas, pero es un sistema que debe mejorar, ya que no reúne la información sobre los clientes de forma adecuada, solo lleva los datos de las ventas. Solo los dueños gestionan el manejo de información y se está trabajando para reunir los datos suficientes para gestionar otro tipo de información en el futuro.

### 3.5.4 Factores internos clave

#### 3.5.3.1 Fortalezas

1. **Estudios profesionales de los dueños:** Ambos dueños cuentan con estudios compatibles con la creación y manejo de empresas, uno de los dueños es ingeniero civil industrial y el otro es ingeniero comercial, lo que les permite tener amplios conocimientos en planeación y administración.
2. **No existe endeudamiento con los bancos:** Gracias a los prestamos familiares, el capital está libre de intereses y de obligaciones con los bancos.
3. **Staff joven y motivado:** Los empleados de Happy Place son jóvenes, por lo que están llenos de energía y motivación para trabajar al 100%. Algunos son estudiantes universitarios y otros son recién egresados.
4. **Buen uso de redes sociales:** Utilizan un Community manager para la administración de redes sociales, el cual publica productos y preguntas estratégicas la mayor parte del día, todos los días, para atraer a los clientes. Realizan concursos, regalos, etc. Lo que motiva a los clientes a participar y sumar nuevos seguidores.

- 5. Estructura organizacional clara y ordenada:** La estructura de la organización es pequeña y clara, donde cada empleado sabe exactamente cuáles son sus funciones.

### 3.5.3.2 Debilidades

- 1. No existe una planificación estratégica:** Hay una planificación vaga para cada mes, pero está lejos de ser una planificación estratégica.
- 2. Sistemas de información incompletos:** el uso de sistemas de información existe, pero de forma incompleta, ya que no hay bases de datos, lo que dificulta la recolección de información y para generar una planificación estratégica adecuada.
- 3. No hay una investigación de mercado periódica:** En Happy Place no se ha hecho una investigación de mercado debido a la premura del comienzo del negocio.
- 4. No existe publicidad:** La empresa posee un excelente manejo de redes sociales, pero no realiza marketing, debido a la carencia de planificación estratégica y los altos costos de la publicidad.
- 5. No existe una correcta revisión de los inventarios:** La forma que usan para la revisión del inventario es muy rudimentaria, y cuando la empresa crezca y maneje más volumen de productos no podrán utilizar ese método, y deberán recurrir a uno más exacto y eficaz para no perder demasiado tiempo en contabilizar y reponer stock.

### 3.5.3.3 Matriz FODA

Tabla N.º 8: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
-Estudios profesionales de los dueños	-Sin planificación estratégica
	-Sistemas de información incompletos

<ul style="list-style-type: none"> <li>-No existe endeudamiento con los bancos</li> <li>-Staff joven y motivado</li> <li>-Buen uso de redes sociales</li> <li>-Estructura organizacional clara y ordenada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No existe investigación de mercado periódica</li> <li>-No hay publicidad para la tienda</li> <li>-No existe una revisión adecuada de los inventarios.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estabilización social</li> <li>-Estabilización económica</li> <li>-Poca competencia de empresas Showroom</li> <li>-Aumento por la preocupación ambiental</li> <li>-Aumento de consumo en el sector de mascotas</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambios en los precios debido a la invasión en Ucrania</li> <li>-Cambio climático</li> <li>-Consecuencias postpandemia</li> <li>-Consecuencias Estallido social</li> <li>-Entrada potencial de nuevas empresas Showroom</li> <li>-Desarrollo potencial de productos sustitutos (Moda, accesorios, librería, etc.)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.3.4 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

La elaboración de la matriz de evaluación de factores internos consiste en cinco etapas y es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0;
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante;
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad;

d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante es comparar los pesos ponderados totales de las fortalezas versus los pesos ponderados totales de las debilidades, para determinar si las fuerzas de la empresa son favorables o desfavorables. (Ponce Talancón, 2007)

**Tabla N.º 9: Matriz MEFI**

Factores internos clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas internas</b>			
F1: Estudios profesionales de los dueños	0,15	3	0,45
F2: No poseen deudas con los bancos	0,3	4	0,9
F3: Staff joven y motivado	0,09	2	0,27
F4: Buen uso de redes sociales	0,1	4	0,3
F5: Estructura organizacional clara y ordenada	0,08	4	0,24
<b>Debilidades internas</b>			
D1: No posee planificación estratégica	0,07	4	0,28
D2: Sistemas de información incompletos	0,05	2	0,2
D3: No existe una investigación de mercado periódica	0,05	2	0,2
D4: No existe publicidad para la tienda	0,06	2	0,24
D5: No existe una revisión adecuada de los inventarios.	0,05	4	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.3.5 Análisis MEFI

Al comparar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, se puede determinar que las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables, con un peso ponderado total de 2.16, contra 1.12 de las debilidades.

### 3.5.3.6 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz MEFE establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas

debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y he) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. (Ponce Talancón, 2007)

**Tabla N.º 10: Matriz MEFE**

Factores externos clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1: Estabilización social	0,3	3	0,9
O2: Estabilización económica	0,3	3	0,9
O3: Aumento por la preocupación ambiental	0,02	2	0,06
O4: Aumento de consumo en el sector de mascotas	0,06	2	0,18
O5: Poca competencia de empresa Showroom	0,15	3	0,45
<b>Amenazas</b>			
A1: Cambios en los precios debido a la invasión en Ucrania	0,05	2	0,1
A2: Cambio climático	0,04	1	0,08
A3: Consecuencias post pandemia	0,02	2	0,04
A4: Consecuencias de protesta social	0,02	2	0,04
A5: Entrada potencial de empresas Showroom	0,02	1	0,04
A6: Desarrollo potencial de productos sustitutos (Moda, accesorios, librería, etc.)	0,02	1	0,04
<b>TOTAL</b>	1		

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.3.7 Análisis MEFE

La clave de la MEFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. Al evaluar esta matriz, el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.49, y de las amenazas de 0.34, lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la organización.

### 3.5.3.9 Matriz de confrontación

A continuación se presenta la matriz de confrontación realizada según las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas calificadas como relevantes en las matrices anteriores.

Tabla N.º 11: Matriz de confrontación

		Factores externos													Total		
		Oportunidades					Σ	Amenazas						Σ			
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5	A6				
Factores internos	Fortalezas	F1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		F2	1	1	0	0	1	3	1	0	1	1	1	0	4	7	
		F3	1	1	0	0	2	4	1	0	2	1	0	0	4	8	
		F4	1	0	0	0	3	4	0	0	0	1	0	0	1	5	
		F5	2	2	0	0	3	7	1	0	0	1	0	1	3	10	
	Σ		5	4	0	0	10	18	3	0	3	4	1	1	12		
	Debilidades	D1	3	3	0	0	0	6	1	0	2	0	1	0	4	10	
		D2	2	2	0	0	0	4	0	0	2	0	1	0	1	5	
		D3	2	2	0	0	0	4	1	0	1	0	0	1	3	7	
		D4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3	3	
		D5	1	2	0	0	3	6	0	0	1	0	0	1	2	8	
Σ		8	9	0	0	3	20	2	0	6	1	4	2	13			
Total		13	13	0	0	13		5	0	9	5	5	4				

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.4 Análisis matriz de confrontación

Los factores con mayor puntaje son O1, O2, O5, F3, F5, D1, D5 A3, los cuales deben corregirse o potenciarse:

- O1: Estabilización social
- O2: Estabilización económica
- O5: Poca competencia
- F3: Staff joven y motivado
- F5: Estructura organizacional clara y ordenada
- D1: No posee planificación estratégica
- D5: No posee una revisión adecuada de inventario
- A3: Consecuencias postpandemia

La empresa debe enfocarse en el cuadrante de oportunidades-debilidades, ya que en este se encuentra el mayor puntaje, de 20 puntos. Lo que significa que Happy Place tiene un bajo crecimiento y una alta participación de mercado.

### 3.5.4.1 Matriz MAFE

La matriz MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) proviene de la matriz MEFE, la cual desarrolla cuatro tipos de estrategias según lo propuesto por David (1997):

**Estrategias FO:** Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

**Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

**Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

**Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Luego de realizar estas estrategias la empresa debe evaluar si declararse en quiebra, liquidarse, fusionarse, si está en buenas condiciones, etc. (Ponce Talancón, 2007)

**Tabla N.º 12: Matriz MAFE**

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Estudios profesionales de los dueños.  <b>F2:</b> No poseen deudas con los bancos.  <b>F3:</b> Staff joven y motivado  <b>F4:</b> Buen uso de redes sociales.  <b>F5:</b> Estructura organizacional clara y ordenada.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> No posee planificación estratégica.  <b>D2:</b> Sistemas de información incompletos.  <b>D3:</b> No existe una investigación de mercado periódica.  <b>D4:</b> No existe publicidad para la tienda.  <b>D5:</b> No posee una revisión adecuada de los inventarios.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Estabilización social.  <b>O2:</b> Estabilización económica.  <b>O3:</b> Aumento por la preocupación ambiental.  <b>O4:</b> Aumento de consumo en el sector de mascotas.</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>FO1:</b> Aumentar utilidades de las ventas mensuales. (F1; F3; O1; O2; O3; O4)  <b>FO2:</b> Generar convenios con instituciones externas (Cafés, restaurantes, librerías, etc.)</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>DO1:</b> Desarrollar plan de publicidad y marketing. (D1; D4; O1; O2)  <b>DO2:</b> Gestionar evaluación del servicio. (D1; D2; D3; O1; O2)</p>

<p><b>O5:</b> Poca competencia de empresas Showroom.</p>	<p>(F1; F2; F3; F4; F5; F6; O1; O2; O3; O4)</p> <p><b>FO3:</b> Aumentar ventas mensuales. (F1; F3; O1; O2; O3; O4)</p> <p><b>FO4:</b> Reducir costos generales. (F1; F2; F4; F5; O1; O2; O5)</p>	<p><b>DO3:</b> Mejorar el conocimiento de marca (D1; D2; D3; D4; O1; O2; O5)</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> Cambios en los precios debido a la invasión en Ucrania. <b>A2:</b> Cambio climático <b>A3:</b> Consecuencias post pandemia. <b>A4:</b> Consecuencias de estallido social. <b>A5:</b> Entrada potencial de empresa Showroom. <b>A6:</b> Desarrollo potencial de productos sustitutos (Moda, accesorios, librería, etc.)</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>FA1:</b> Aumentar competitividad en el mercado. (F1; F2; F3; F5; A1; A2; A3; A4)</p> <p><b>FA2:</b> Realizar control de gestión. (F1; F2; F3; F5; A1; A2; A3; A4)</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>DA1:</b> Fortalecer alianzas con las tiendas que subarriendan en Happy Place. (D1; D2; D3; D4; A1; A2; A3; A4)</p> <p><b>DA2:</b> Elaborar protocolo de seguridad. (D1; D2; D3; A1; A2; A3; A4)</p> <p><b>DA3:</b> Mejorar el sistema de inventario. (D1; D2; D3; D5; A1; A3; A4)</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 Definición de programas de acción para objetivos estratégicos

A continuación, se presentan las actividades para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, más sus respectivos presupuestos. Estos programas de acción están elaborados bajo los siguientes supuestos:

- El sueldo de los dueños es de \$2.000.000 c/u;
- El sueldo del jefe de tienda es de \$670.000;
- El sueldo del vendedor Part-Time encargado de RR. SS es de \$300.000;
- Se propone a un Ayudante Part-Time para el soporte de las nuevas estrategias con un sueldo de \$216.214;
- El sueldo del Especialista en Marketing es de 500.000 por un mes;
- El costo del Protocolo de Seguridad del Especialista en Seguridad es de 1.500.000.

- El sueldo del encargado de capacitar sobre Planificación Estratégica es de 600.000 por mes.

Estos valores son aproximados y fueron tomados en cuenta sólo para las tareas marcadas como adicionales. El porcentaje estimado del tiempo en el sueldo destinado a las tareas adicionales es un 20%, excepto el sueldo del Ayudante Part-Time, el encargado de la Capacitación en Planificación Estratégica, el Especialista en Marketing y el Especialista en Protocolos de Seguridad, que destinaran el 100% del tiempo en su sueldo en estas actividades.

**Tabla N.º 13: Programa objetivo estratégico 1.1**

<b>Programa objetivo estratégico 1.1: Controlar utilidad mensual de Happy Place.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Realizar ventas	Vendedores	Jefe de local	\$0
Ingresar las ventas a la plataforma	Vendedores	Jefe de local	\$0
Cuadrar ventas mensuales por tienda.	Jefe de local	Jefe de local	\$0
Revisión de las compras mensuales	Jefe de local/ dueños	Jefe de local/ Dueños	\$0
Llenar planilla de control mensual. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Ayudante Part-Time	\$1.989,95
Calcular las utilidades mensuales y compararlas con los periodos anteriores. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Dueños/ Jefe de local/ Ayudante Part-Time	\$1.989,95
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$3.979,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 14: Programa objetivo estratégico 2.1**

<b>Programa objetivo estratégico 2.1: incrementar ingresos por concepto de ventas en Happy Place.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Realizar ventas	Vendedores	Jefe de local	\$0
Ingresar las ventas a la plataforma	Vendedores	Jefe de local	\$0
Cuadrar ventas mensuales por tienda y productos.	Jefe de local	Jefe de local	\$0
Revisión de las compras mensuales	Jefe de local/ dueños	Jefe de local/ Dueños	\$0

Llenar planilla de control mensual. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	\$1.989,95
Comparar variación en el crecimiento por tipo de producto en las ventas, según el indicador propuesto. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	\$1.989,95
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$3.979,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 15: Programa objetivo estratégico 3.1**

<b>Programa objetivo estratégico 3.1: Evaluación del índice de rendimiento de costos.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Hacer un plan mensual de costos por productos.	Jefe de local/ Dueños	Jefe de local	\$0
Realizar ventas verificando la planeación de costos por productos.	Vendedores/ Jefe de local	Jefe de local	\$0
Ingresar los costos por producto a la plataforma.	Vendedores	Jefe de local	\$0
Cuadrar los costos mensuales por tienda y productos.	Jefe de local	Jefe de local	\$0
Revisión de los costos mensuales.	Jefe de local/ dueños	Jefe de local/ Dueños	\$0
Llenar planilla de control mensual. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part- Time	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part- Time	\$1.989,95
Comparar el resultado alcanzado en costos versus el plan previsto, calculando la variación de los costos con el indicador propuesto. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part- Time	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part- Time	\$1.989,95
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$3.979,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 16: Programa objetivo estratégico 4.1**

<b>Programa objetivo estratégico 4.1: Asegurar la satisfacción de los clientes de Happy Place.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Elaborar una encuesta de satisfacción para los clientes o CSAT. (Se pueden encontrar las preguntas gratis en internet). (Tarea adicional)	Especialista en Marketing	Jefe de local/ Dueños/ Especialista en Marketing	\$125.000
Publicar encuesta en redes sociales y efectuar de forma presencial después de cada compra. (Tarea adicional)	Encargado de RR. SS/	Jefe de local	\$2.295,98
Realizar la encuesta en un periodo de tiempo determinado y sortear un premio	Jefe de local/ Encargado RR. SS/	Jefe de local	\$2.295,98

para motivar a los clientes a responder la encuesta. (Tarea adicional)	Ayudante Part time		
Contabilizar las respuestas según el método de CSAT. (Tarea adicional)	Jefe de local Encargado RR. SS/ Ayudante Part Time	Jefe de local	\$2.295,98
Revisar el número de clientes satisfechos versus el total de respuestas de la encuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$2.295,98
Luego de saber los resultados, comparar con el rango de variación de CSAT para saber si el numero esta entre 4 y 5 que es la meta propuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$2.295,98
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$136.479,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 17: Programa objetivo estratégico 4.2**

<b>Programa objetivo estratégico 4.2: Asegurar la satisfacción de los clientes internos (Proveedores/Tiendas) de Happy Place.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Elaborar una encuesta de satisfacción para los Proveedores/tiendas o CSAT. (Tarea adicional)	Especialista en Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$75.000
Efectuar de forma presencial durante el horario laboral. (Tarea adicional)	Jefe de local /Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$795.9
Realizar la encuesta en un periodo de tiempo determinado y sortear un premio para motivar a los Proveedores/tiendas a responder la encuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$795.9
Contabilizar las respuestas según el método de CSAT. (Tarea adicional)	Jefe de local	Jefe de local/ Dueños	\$795.9
Revisar el número de clientes internos satisfechos versus el total de respuestas de la encuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños	Jefe de local/ Dueños	\$795.9
Luego de saber los resultados, comparar con el rango de variación de CSAT para saber si el numero esta entre 4 y 5 que es la meta propuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños	Jefe de local/ Dueños	\$75.795,9
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$153.979,5</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 18: Programa objetivo estratégico 5.1**

<b>Programa objetivo estratégico 5.1: Analizar los vínculos con las tiendas/proveedores de Happy Place.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Llevar un registro de los problemas recibidos por parte de las	Jefe de local/ Dueños/	Jefe de local/ Dueños	\$994,9

tiendas/proveedores de forma mensual. (Tarea adicional)	Ayudante Part-Time		
Contabilizar el número de problemas resueltos. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time	Jefe de local	\$994,9
Calcular el índice de resolución de problemas de las tiendas/proveedores. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$994,9
Analizar los resultados y comparar con el rango de variación de del índice de problemas resueltos. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$994,9
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$3.979,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 19: Programa objetivo estratégico 6.1**

<b>Programa objetivo estratégico 6.1: Analizar el conocimiento de marca, publicidad y marketing de Happy Place.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Crear una encuesta de conocimiento de marca. (Tarea adicional)	Especialista en Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$75.000
Sortear premio a través de redes sociales para motivar a los clientes responder la encuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Encargado de RR. SS/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$23.826,6
Realizar la encuesta a través de redes sociales y de forma presencial después de cada compra. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Encargado RR. SS/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$3.826,6
Contabilizar las respuestas y comparar con el rango de variación. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Especialista Marketing/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$78.826,6
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$161.479,8</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 20: Programa objetivo estratégico 6.2**

<b>Programa objetivo estratégico 6.2: Evaluar fidelización de los clientes de Happy Place.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Crear una encuesta de promoción de marca o NET PROMETER SCORE, NPS. (Tarea adicional)	Especialista Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$75.000

Sortear premio a través de redes sociales para motivar a los clientes responder la encuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Encargado de RR. SS/ Ayudante Part-Time	Jefe de local	\$23.826,6
Realizar la encuesta a través de redes sociales y de forma presencial después de cada compra. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Encargado RR. SS/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$3.826,6
Contabilizar las respuestas y comparar con el rango de variación. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time/ Especialista Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$78.826,6
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$181.479,8</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 21: Programa objetivo estratégico 7.1**

<b>Programa objetivo estratégico 7.1: Evaluar el índice de stock de productos de Happy Place.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Revisar periódicamente el stock de los productos por tienda/proveedor y por sucursal.	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$0
Establecer una meta anual. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.326,6
Calcular el índice de stock de productos con los registros actualizados. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.326,6
Contabilizar y comparar resultados cada periodo. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.326,6
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$3.979,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 22: Programa objetivo estratégico 7.2**

<b>Programa objetivo estratégico 7.2: Analizar el índice de rotación de inventario</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Llevar un registro del número de productos por sucursal.	Jefe de local/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$0

Calcular el costo de los productos vendidos y el promedio del inventario con los registros actualizados. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.989,95
Contabilizar y comparar resultados cada periodo. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.989,95
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$3.979,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 23: Programa objetivo estratégico 8.1**

<b>Programa objetivo estratégico 8.1: Aumentar el número de convenios con tiendas externas.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Realizar plan de convenios tiendas externas a Happy Place. (Tarea adicional)	Especialista en Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$37.500
Promover descuentos con las nuevas alianzas u promociones con las compras. (En el mes unas 3 promociones u descuentos aprox').(Tarea adicional)	Jefe de local/ Encargado de RR. SS/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$140.369,9
Registrar los convenios logrados en el periodo versus los convenios del periodo anterior. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños	Jefe de local/ Dueños	\$2.869,9
Calcular el índice de variación en la cantidad de convenios generados. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños	Jefe de local/ Dueños	\$40.369,9
Contabilizar y comparar la variación de los índices cada periodo. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños	Jefe de local/ Dueños	\$40.369,9
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$261.479,6</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 24: Programa objetivo estratégico 9.1**

<b>Programa objetivo estratégico 9.1: Aumentar la cuota de mercado.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Realizar ventas.	Vendedores/ Jefe de local	Jefe de local/ Dueños	\$0
Registrar ventas en la plataforma.	Vendedores/ Jefe de local	Jefe de local/ Dueños	\$0
Revisar compras mensuales.	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$0
Llevar un registro actualizado de los productos vendidos mes a mes versus el total de las ventas. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.326,6

Calcular el índice de cuota de mercado. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.326,6
Contabilizar y comparar la variación del índice cada periodo. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.326,6
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$3.979,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 25: Programa objetivo estratégico 9.2**

<b>Programa objetivo estratégico 9.2: Analizar el patrón de conducta del mercado.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Crear encuesta para saber la conducta del mercado. (Tarea adicional)	Especialista Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$50.000
Promover la encuesta a través de redes sociales y sortear un premio para motivar a los clientes y a los potenciales clientes a responder la encuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Encargado de RR. SS/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$22.869,9
Realizar encuesta a través de redes sociales y de forma presencial. (Tarea adicional)	Vendedores/ Jefe de local/ Encargado de RR. SS/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$2.869,9
Calcular la cantidad de personas que respondieron la encuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$52.869,9
Contabilizar y comparar los resultados con el rango de variación de la encuesta. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$52.869,9
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$181.479,6</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 26: Programa objetivo estratégico 10.1**

<b>Programa objetivo estratégico 10.1: Informar al personal sobre planificación estratégica.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Cotizar una capacitación sobre planificación estratégica. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1326,6
Realizar la capacitación de planificación estratégica cotizada. (Unas 10 horas al mes, dos meses aprox.) (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$301.326,6

Contabilizar las horas de capacitaciones realizadas en el periodo versus el total de horas planificadas. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.326,6
Revisar que la cantidad de horas cumplidas sea mayor o igual al 95%.(Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.326,6
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$303.979,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 27: Programa objetivo estratégico 10.2**

<b>Programa objetivo estratégico 10.2: Analizar la capacidad de entendimiento con respecto a la planificación.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Realizar las evaluaciones pertinentes a los trabajadores sobre la capacitación. (Tarea adicional)	Responsable capacitación	Jefe de local/ Dueños/ Responsable capacitación	\$150.000
Calcular el porcentaje de trabajadores aprobados en la capacitación versus el total de empleados capacitados. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.989,95
Revisar las evaluaciones y reforzar los puntos débiles en los trabajadores u aquellos que mostraron calificaciones deficientes. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Responsable capacitación	Jefe de local/ Dueños/ Responsable capacitación	\$151.989,95
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$303.979,85</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 28: Programa objetivo estratégico 11.1**

<b>Programa objetivo estratégico 11.1: Indicador de alcance de las Redes Sociales a través de la Tasa de clics (CTR).</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Llevar un registro del total de clics y las impresiones en las RR. SS seleccionadas. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time/ Encargado RR. SS/ Especialista Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$53.826,6
Revisar los registros y calcular la tasa de clics. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time/ Especialista Marketing/ Encargado RR. SS	Jefe de local/ Dueños	\$3.826,6

Contabilizar los registros y comparar la variación de la tasa mes a mes. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Dueños/ Ayudante Part-Time/ Encargado RR. SS	Jefe de local/ Dueños	\$53.826,6
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$111.479,8</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 29: Programa objetivo estratégico 11.2**

<b>Programa objetivo estratégico 11.2: Porcentaje de clientes influenciados por marketing.</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Llevar un registro del total de los nuevos clientes influenciados por Marketing y el total de nuevos clientes. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time/ Especialista Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$51.326,6
Calcular el porcentaje de clientes influenciados por Marketing. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time/ Especialista Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$51.326,6
Comparar la variación en el porcentaje de clientes influenciados por Marketing cada mes. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time/ Especialista Marketing	Jefe de local/ Dueños	\$51.326,6
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$153.979,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N.º 30: Programa objetivo estratégico 12.1**

<b>Programa objetivo estratégico 12.1: Tasa de accidentes laborales</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Verificador</b>	<b>Valores</b>
Pagar por protocolo de Seguridad y llevar un registro del total del número de accidentes de trabajo en el mes y el número promedio anual de trabajadores. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time/ Especialista protocolo de Seguridad	Jefe de local/ Dueños	\$751.326,6
Calcular la tasa de accidentes laborales cada mes. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time Especialista protocolo de Seguridad	Jefe de local/ Dueños	\$751.326,6
Comparar la variación en la tasa de accidentes laborales mes a mes. (Tarea adicional)	Jefe de local/ Ayudante Part-Time	Jefe de local/ Dueños	\$1.326,6
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$1.503.979,8</b>

Elaboración propia.

**Tabla N.º 31: Total presupuesto**

<b>Total presupuestado para cumplir con los programas:</b>	<b>\$2.697.659.6.-</b>
Costo todos los meses (Indefinidamente hasta replantear estrategias)	<b>\$283.873,6.-</b>
Costos por única vez (Capacitación planificación estratégica, Protocolo de Seguridad, Desarrollo plan de Publicidad y Marketing)	<b>\$2.600.000.-</b>

Fuente: Elaboración propia.

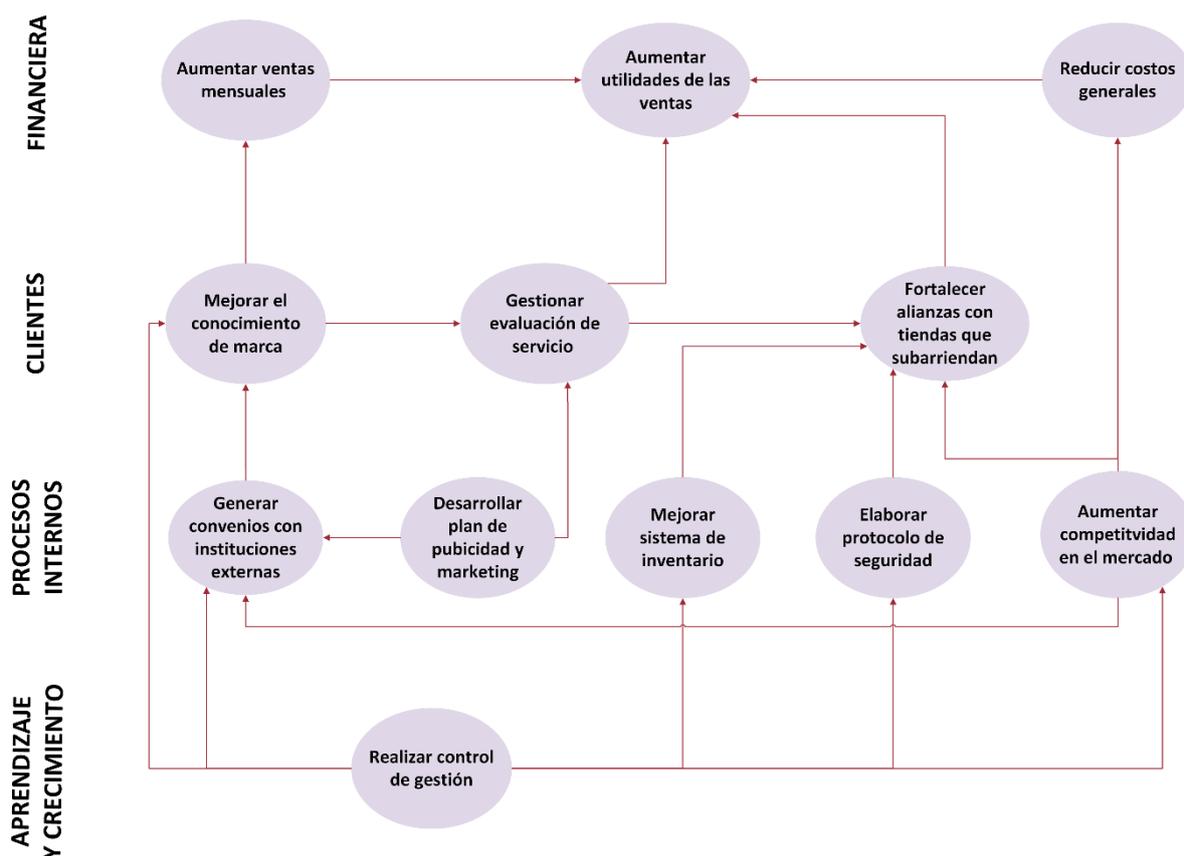
## Capítulo 4: Propuesta de planificación estratégica

### 4.1 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es un esquema visual de las estrategias determinadas por una organización, en él se encuentran los procesos que crean valor para la empresa y lo hace a través de cuatro perspectivas: La perspectiva Financiera, La perspectiva de Clientes, La perspectiva del Proceso interno y La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, estas están relacionadas mediante causa y efecto. A continuación, se presenta el mapa estratégico sugerido para Happy Place:

### Esquema propuesto de Mapa Estratégico

Imagen N.º 7: Propuesta de Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Indicadores de gestión

Los indicadores estratégicos están hechos para medir el rendimiento de las acciones para alcanzar los objetivos determinados por una empresa u organización. Con ellos se pueden calcular los tiempos y comparar los resultados obtenidos y de esta forma fortalecer el funcionamiento y control.

### 4.2.1 Objetivos estratégicos detallados

#### 4.2.1.2 Estrategia 1: “Aumentar utilidad de Happy Place”

**Objetivo estratégico 1.1:** Controlar utilidad mensual de Happy Place

**Tabla N.º 32: Objetivo estratégico 1.1**

<b>Objetivo estratégico N.º 1.1</b>	<b>Controlar utilidad mensual de Happy Place</b>
Descripción	Controlar los ingresos y egresos mensuales de Happy Place.
<b>Indicador</b>	<b>Utilidad mensual</b>
Fórmula del indicador	$\Sigma(\text{ingresos}) - \Sigma(\text{gastos})$
Meta	$X \geq \$15.000.000$
Plazo de la meta	3 años
Periodo de revisión	Mensual
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X \geq \$15.000.000$
Mejorable	$\$10.000.000 \leq X < \$15.000.000$
Inaceptable	$X < \$10.000.000$
Fuente de información	Datos de ventas mensuales Happy Place
Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Ayudante Part-Time.

Fuente: Elaboración propia.

### 4.2.1.3 Estrategia 2: “Aumentar ventas de Happy Place”

**Objetivo estratégico 2.1:** incrementar ingresos por concepto de ventas en Happy Place.

**Tabla N.º 33: Objetivo estratégico 2.1**

<b>Objetivo estratégico N.º 2.1</b>	<b>Incrementar ingresos por concepto de ventas en Happy Place.</b>
Descripción	Analizar y aumentar el índice de variación de las ventas mensuales del local con respecto al año anterior.
<b>Indicador</b>	<b>Índice de crecimiento en ventas (%)</b>
Fórmula del indicador	$\left[ \frac{(\text{índice de crecimiento ventas A} + \text{índice de crecimiento de ventas B}) + \text{índice de crecimiento de ventas C}}{\text{Numero total de periodos}} \right]$
Meta	$X \geq 20\%$
Plazo de la meta	2 años
Periodo de revisión	Mensual
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X \geq 20\%$
Mejorable	$10\% \leq X < 20\%$
Inaceptable	$X < 10\%$
Fuente de información	Datos de ventas mensuales Happy Place
Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Ayudante Part-Time.

Fuente: Elaboración propia.

### 4.2.1.4 Estrategia 3: “Reducir costos generales de Happy Place”

**Objetivo estratégico 3.1:** Reducir los costos mensuales de Happy Place, evaluando el índice de rendimiento de costos.

**Tabla N.º 34: Objetivo estratégico 3.1**

<b>Objetivo estratégico N.º 3.1</b>	<b>Evaluación del índice de rendimiento de costos.</b>
-------------------------------------	--

Descripción	Analizar el índice de rendimiento de los costos mensuales de Happy Place. Si el resultado es mayor a 1, el trabajo está dentro del presupuesto, en caso contrario es mayor al presupuesto.
<b>Indicador</b>	<b>Índice de rendimiento de costos</b>
Fórmula del indicador	$\left[ \frac{\text{Costo presupuestado por trabajo mensual}}{\text{Costo real del trabajo realizado en el mes}} \right] = \text{Índice de rendimiento de costos}$
Meta	$X > 1$
Plazo de la meta	3 años
Periodo de revisión	Mensual
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X > 1$
Mejorable	$X = 1$
Inaceptable	$X < 1$
Fuente de información	Datos de ventas mensuales Happy Place/Planillas contador.
Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Ayudante Part-Time.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.1.5 Estrategia 4: “Gestionar evaluación de servicio”

**Objetivo estratégico 4.1:** Asegurar la satisfacción de los clientes de Happy Place.

Tabla N.º 35: Objetivo estratégico 4.1

<b>Objetivo estratégico N.º 4.1</b>	<b>Asegurar la satisfacción de los clientes de Happy Place.</b>
Descripción	Evaluar la satisfacción de los clientes de Happy Place a través de una encuesta de tipo cualitativa, ya que se desconocen la cantidad de clientes mensuales.
<b>Indicador</b>	<b>Índice de satisfacción de los clientes utilizando CSAT o Customer Satisfaction Score.</b>
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Nº de clientes satisfechos}}{\text{Nº de respuestas a la encuesta}} \right) * 100$
Meta	$4 \leq X \leq 5$
Plazo de la meta	1 año

Periodo de revisión	Cada 6 meses
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$4 \leq X \leq 5$
Mejorable	$3 \leq X < 4$
Inaceptable	$X \leq 2$
Fuente de información	Encuesta de satisfacción al cliente.
Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Ayudante Part-Time.

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo estratégico 4.2:** Asegurar la satisfacción de los clientes internos (proveedores/ tiendas).

**Tabla N.º 36: Objetivo estratégico 4.2**

<b>Objetivo estratégico N.º 4.2</b>	<b>Asegurar la satisfacción de los clientes internos de Happy Place. (Proveedores/ tiendas)</b>
Descripción	Evaluar la satisfacción de los clientes internos de Happy Place a través de una encuesta.
<b>Indicador</b>	<b>Índice de satisfacción de los clientes internos utilizando CSAT o Customer Satisfaction Score.</b>
Fórmula del indicador	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ de clientes internos satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de respuestas a la encuesta}} \right) * 100$
Meta	$4 \leq X \leq 5$
Plazo de la meta	1 año
Periodo de revisión	Cada 6 meses
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$4 \leq X \leq 5$
Mejorable	$3 \leq X < 4$
Inaceptable	$X \leq 2$
Fuente de información	Encuesta de satisfacción al cliente.
Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Ayudante Part-Time.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.1.6 Estrategia 5: “Fortalecer alianzas con tiendas que subarriendan Happy Place”

**Objetivo estratégico 5.1:** Analizar los vínculos con las tiendas/proveedores de Happy Place.

**Tabla N.º 37: Objetivo estratégico 5.1**

<b>Objetivo estratégico N.º 5.1</b>	<b>Analizar las alianzas con las tiendas/proveedores de Happy Place.</b>
Descripción	Evaluar el vínculo que se mantiene con las tiendas de Happy Place para tomar acción y reforzarlos en caso de ser pertinente.
<b>Indicador</b>	<b>Índice de resolución de problemas clientes internos/proveedores.</b>
Fórmula del indicador	$\left( \frac{N^{\circ} \text{ de problemas resueltos}}{N^{\circ} \text{ total de problemas recibidos}} \right) * 100$
Meta	$90 \leq X \leq 100$
Plazo de la meta	1 año
Periodo de revisión	Cada 6 meses
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$90\% \leq X \leq 100\%$
Mejorable	$70\% \leq X < 90\%$
Inaceptable	$X < 70\%$
Fuente de información	Información jefe de sucursal
Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Ayudante Part-Time.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.1.7 Estrategia 6: “Mejorar el conocimiento de marca”

**Objetivo estratégico 6.1:** Evaluar la fidelización de los clientes de Happy Place.

**Tabla N.º 38: Objetivo estratégico 6.1**

<b>Objetivo estratégico N.º 6.1</b>	<b>Evaluar la fidelización de los clientes de Happy Place.</b>
Descripción	Analizar la fidelización de los clientes de Happy Place a través de un indicador de promoción de marca.

<b>Indicador</b>	<b>Índice de promoción de marca, encuesta Net Prometer Score, NPS.</b>
Fórmula del indicador	$\frac{(N^{\circ} \text{ de promotores} - N^{\circ} \text{ de detractores})}{\text{Total de encuestados}}$
Meta	$9 \leq X \leq 10$
Plazo de la meta	1 año
Periodo de revisión	Cada año
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$9 \leq X \leq 10$ , Encuestado promotor
Mejorable	$7 \leq X < 8$ , Encuestado neutral
Inaceptable	$0 \leq X \leq 6$ , Encuestado detractor
Fuente de información	Información jefe de sucursal
Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Ayudante Part-Time/ Dueños

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.1.9 Estrategia 8: “Mejorar la revision de inventario de Happy Place”

**Objetivo estratégico 8.1:** Analizar el índice de stock de Happy Place.

**Tabla N.º 39: Objetivo estratégico 7.1**

<b>Objetivo estratégico N.º 7.1</b>	<b>Evaluar el índice de stock de productos de Happy Place.</b>
Descripción	Analizar el índice de stock de productos de Happy Place, para implementar mejoras si es requerido, según la meta propuesta.
<b>Indicador</b>	<b>Índice de stock de productos.</b>
Fórmula del indicador	$\frac{UD}{MA} * 100 = \text{Indicador anual de stock (\%)}$ UD: Último dato disponible MA: Meta anual
Meta	$90\% \leq X \leq 100\%$
Plazo de la meta	1 año
Periodo de revisión	Mensual
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$90\% \leq X \leq 100\%$
Mejorable	$80\% \leq X < 90\%$
Inaceptable	$X < 80\%$

Fuente de información	Información jefe de sucursal
Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Ayudante Part-Time.

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo estratégico 8.2:** Analizar el índice de rotación de inventario de Happy Place.

**Tabla N.º 40: Objetivo estratégico 7.2**

<b>Objetivo estratégico N.º 7.2</b>	<b>Evaluar el índice de rotación de inventario de Happy Place.</b>
Descripción	Analizar el índice de rotación de inventario de Happy Place, para implementar mejoras, según la meta propuesta.
<b>Indicador</b>	<b>Tasa de rotación de inventario</b>
Fórmula del indicador	$\frac{\text{Costo de productos vendidos}}{\text{Promedio inventario}} = \text{Tasa de rotación de inventario}$
Meta	$X \leq 3, \text{ veces al año}$
Plazo de la meta	1 año
Periodo de revisión	Cada año
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X \leq 3, \text{ veces al año}$
Mejorable	$2 \leq X < 3, \text{ veces al año}$
Inaceptable	$X < 2, \text{ veces al año}$
Fuente de información	Información jefe de sucursal
Responsable de meta	Ayudante Part-Time/ Jefe de sucursal/ Directores (Dueños).

Elaboración propia.

#### 4.2.2.1 Estrategia 10: “Generar convenios con instituciones externas (Cafés, restaurantes, librerías, etc)”

**Objetivo estratégico 10.1:** Aumentar el número de convenios con tiendas externas a Happy Place.

Tabla N.º 41: Objetivo estratégico 8.1

<b>Objetivo estratégico N.º 8.1</b>	<b>Aumentar el número de convenios con tiendas externas.</b>
Descripción	Aumentar el número de convenios con tiendas externas de Happy Place, para implementar estrategias de mejora, como promociones, descuentos, regalos, etc., si es requerido.
<b>Indicador</b>	<b>Índice de variación de la cantidad de convenios.</b>
Fórmula del indicador	$\left[ \frac{\text{Convenios periodo}_i - \text{convenios periodo}_{(i-1)}}{\text{Convenios periodo}_{(i-1)}} \right] * 100$
Meta	$X \geq 20\%$
Plazo de la meta	2 años
Periodo de revisión	Mensual
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X \geq 20\%$
Mejorable	$10\% \leq X < 20\%$
Inaceptable	$X < 10\%$
Fuente de información	Información jefe de sucursal
Responsable de meta	Ayudante Part-Time/ Jefe de sucursal/ Directores (Dueños).

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2.2 Estrategia 11: “Aumentar competitividad en el mercado”

**Objetivo estratégico 11.1:** Aumentar cuota de mercado.

Tabla N.º 42: Objetivo estratégico 9.1

<b>Objetivo estratégico N.º 9.1</b>	<b>Aumentar la cuota de mercado.</b>
Descripción	Aumentar las ventas para incrementar la cuota de mercado, y así mejorar la competitividad de Happy Place.
<b>Indicador</b>	<b>Índice de cuota de mercado.</b>
Fórmula del indicador	$\left[ \frac{\text{Cantidad de productos vendidos}}{\text{Total de ventas}} \right] * 100$

Meta	$X \geq 15\%$
Plazo de la meta	1 año
Periodo de revisión	Cada 6 meses
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X \geq 15\%$
Mejorable	$10\% \leq X < 15\%$
Inaceptable	$X < 10\%$
Fuente de información	Información jefe de sucursal
Responsable de meta	Ayudante Part-Time/ Jefe de sucursal/ Directores (Dueños).

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo estratégico 11.2:** Analizar el patrón de conducta del mercado.

**Tabla N.º 43: Objetivo estratégico 9.2**

<b>Objetivo estratégico N.º 9.2</b>	<b>Analizar el patrón de conducta del mercado.</b>
Descripción	Evaluar el comportamiento del mercado para aumentar la competitividad de Happy Place.
<b>Indicador</b>	<b>Encuesta de patrón de conducta del mercado.</b>
Fórmula del indicador	Promedio de puntuación de las encuestas
Meta	$4 \leq X \leq 5$
Plazo de meta	1 año
Periodo de revisión	Cada año
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$4 \leq X \leq 5$
Mejorable	$3 \leq X < 4$
Inaceptable	$X < 3$
Fuente de información	Información jefe de sucursal

Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Ayudante Part-Time.
---------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2.3 Estrategia 12: “Realizar control de gestión”

**Objetivo estratégico 12.1:** Informar al personal a cargo sobre planificación estratégica.

**Tabla N.º 44: Objetivo estratégico 10.1**

<b>Objetivo estratégico N.º 10.1</b>	<b>Informar al personal a cargo sobre planificación estratégica.</b>
Descripción	Es vital que el personal respectivo entienda sobre planificación estratégica para adecuar las estrategias u otros requerimientos.
<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje de horas en capacitación en el año.</b>
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Total de horas de capacitaciones realizadas en el periodo}}{\text{Total de horas planificadas en el periodo}} \right) * 100$
Meta	$X \geq 95\%$
Plazo de la meta	6 meses.
Periodo de revisión	Las evaluaciones deben ser semana a semana según lo aprendido. Luego de terminar esta capacitación se evaluará si se necesita reforzar un año después.
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X \geq 95\%$
Mejorable	$80\% \leq X < 95\%$
Inaceptable	$X < 80\%$
Fuente de información	Información jefe de sucursal
Responsable de meta	Ayudante Part-Time/ Jefe de sucursal/ Directores (Dueños).

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo estratégico 12.2:** Analizar la capacidad de entendimiento con respecto a la planificación.

**Tabla N.º 45: Objetivo estratégico 10.2**

<b>Objetivo estratégico N.º 10.2</b>	<b>Analizar la capacidad de entendimiento con respecto a la planificación.</b>
Descripción	Evaluar el porcentaje de aprobación óptimo de la capacitación entre el personal respectivo.
<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje de trabajadores aprobados en la capacitación.</b>
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados aprobados en la capacitación}}{\text{Total de empleados en la capacitación}} \right) * 100$
Meta	$X \geq 95\%$
Plazo de la meta	1 año.
Periodo de revisión	Cada semana
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X \geq 95\%$
Mejorable	$75\% \leq X < 95\%$
Inaceptable	$X < 75\%$
Fuente de información	Información jefe de sucursal.
Responsable de meta	Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Ayudante Part-Time.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2.4 Estrategia 13: “Desarrollar plan de Publicidad y Marketing”

**Objetivo estratégico 13.1:** Indicador de alcance de las Redes Sociales a través de la Tasa de clics (CTR).

**Tabla N.º 46: Objetivo estratégico 11.1**

<b>Objetivo estratégico N.º 11.1</b>	<b>Análisis de alcance de las Redes Sociales a través de la Tasa de clics (CTR).</b>
--------------------------------------	--

Descripción	Evaluar el alcance de las Redes Sociales de Happy Place, a través del crecimiento y la participación de la audiencia, con la Tasa de clics (CTR).
<b>Indicador</b>	<b>Tasa de clics (CTR)</b>
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Total de clics}}{\text{Total de impresiones}} \right) * 100$ Plataformas como: Instagram, Facebook, Twitter, etc.
Meta	$X \leq 1.5 \%$
Plazo de la meta	2 años
Periodo de revisión	Cada 6 meses
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X \leq 1.5\%$
Mejorable	$1\% \leq X < 1.5\%$
Inaceptable	$X < 1\%$
Fuente de información	Información jefe de sucursal.
Responsable de meta	Ayudante Part-Time/ Encargado RR.SS/ Jefe de sucursal/ Directores (Dueños).

Fuente: Elaboración propia.

**Objetivo estratégico 13.2:** Contratar especialista en Publicidad y Marketing.

**Tabla N.º 47: Objetivo estratégico 11.2**

<b>Objetivo estratégico N.º 11.2</b>	<b>Contratar especialista en Publicidad y Marketing.</b>
Descripción	Contratar un especialista en el área de Publicidad y Marketing para desarrollar una serie de estrategias para Happy Place.
<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje de clientes influenciados por marketing.</b>
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Total de nuevos clientes que interactuaron con marketing}}{\text{Total de nuevos clientes}} \right) * 100$
Meta	$X \leq 100\%$
Plazo de la meta	1,5 años

Periodo de revisión	Mensual
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$80\% \leq X < 100\%$
Mejorable	$70\% \leq X < 80\%$
Inaceptable	$X < 70\%$
Fuente de información	Información jefe de sucursal.
Responsable de meta	Ayudante Part-Time/ Encargado RR.SS/ Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)./ Especialista en Marketing.

Elaboración propia.

#### 4.2.2.5 Elaborar protocolo de seguridad

**Objetivo estratégico N.º 13.2:** Contratar especialista para elaborar protocolo de seguridad.

**Tabla N.º 48: Objetivo estrategico 12.1**

<b>Objetivo estratégico N.º 12.1</b>	<b>Contratar especialista para elaborar Protocolo de Seguridad.</b>
Descripción	Contratar un especialista en el área de seguridad para desarrollar un protocolo de seguridad para Happy Place.
<b>Indicador</b>	<b>Tasa de accidentes laborales</b>
Fórmula del indicador	$\left( \frac{\text{Número de accidentes de trabajo en el periodo}}{\text{Número promedio anual de trabajadores en el periodo}} \right) * 100$
Meta	$X = 0\%$
Plazo de la meta	2 años
Periodo de revisión	Mensual
<b>Semáforo del indicador</b>	<b>Rango de variación</b>
Bueno	$X = 0\%$
Mejorable	$1\% \leq X \leq 2\%$
Inaceptable	$2\% < X$
Fuente de información	Información jefe de sucursal.

Responsable de meta	Ayudante Part-Time/ Jefe de sucursal/ Directores (Dueños)/ Especialista protocolo de Seguridad.
---------------------	---

Elaboración propia.

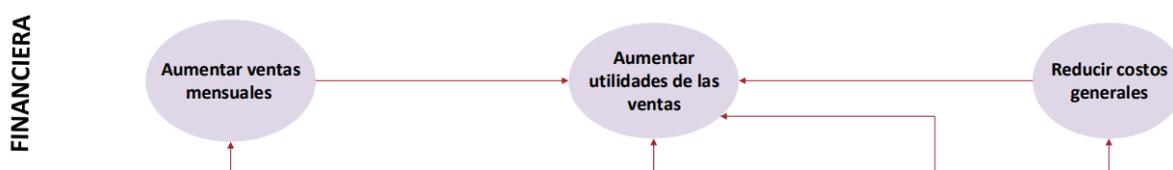
### 4.3 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral en conjunto con el FODA, permite identificar aquellos objetivos que son estratégicos para la empresa asociados a una serie de indicadores y metas. Los objetivos definidos están repartidos mediante 4 perspectivas y relacionados entre sí mediante causa y efecto entre ellos. Las 4 perspectivas son: Financiera, Cliente, Procesos internos, Aprendizaje.

#### 4.3.1 Perspectiva financiera

Las estrategias desarrolladas anteriormente en la matriz FODA, tienen una relación directa con el área financiera de la empresa, y siguiendo la lógica establecida por Kaplan y Norton, debemos preguntarnos como podemos vernos exitosos antes los accionistas de la empresa, o cómo podemos ser más rentables, puesto que en la perspectiva financiera se debe mostrar cómo podemos hacer que la empresa tenga más utilidades o más rendimiento con el capital empleado, etc. A continuación, se muestra la imagen de la perspectiva financiera de Happy Place:

Imagen N.º 8: Perspectiva Financiera Happy Place



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2 Perspectiva del Cliente

Los clientes son fundamentales para las estrategias desarrolladas, puesto que son intrínsecos en el desarrollo de la organización y son pilares fundamentales en la

misión y visión. Las estrategias desarrolladas giran en torno a mejorar la experiencia y alianzas con los clientes, como se muestra a continuación:

**Imagen N.º 9: Perspectiva Clientes Happy Place**

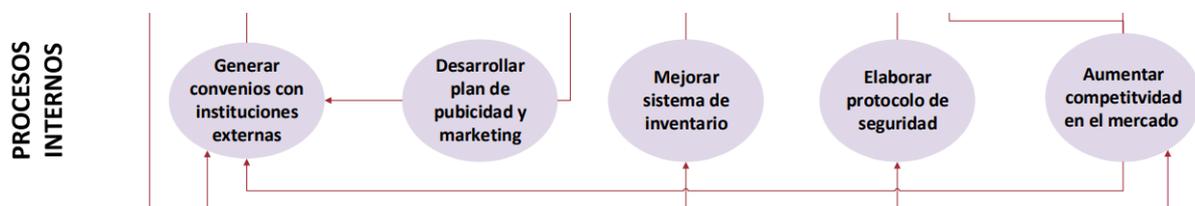


Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.3 Perspectiva del Proceso interno

Es de suma importancia el proceso interno de la empresa, puesto que en ella descansan las demás perspectivas. Si el proceso interno es eficaz y presenta un buen estado de crecimiento, entonces se reflejará en las demás áreas de la empresa. Las estrategias identificadas para esta perspectiva son las siguientes:

**Imagen N.º 10: Perspectiva del Proceso interno**

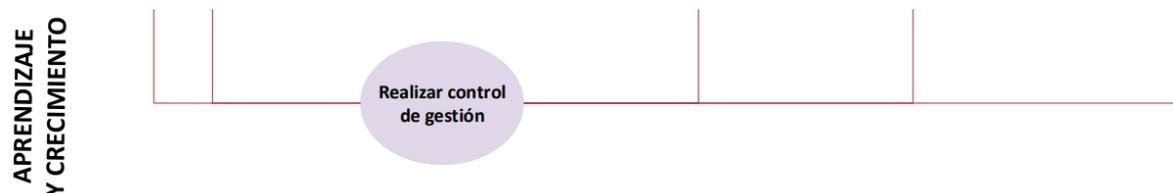


Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Las estrategias identificadas se centran en el bienestar de los empleados y su crecimiento, puesto que ellos son los pilares fundamentales que hacen funcionar y crecer la empresa, esto hace posible una planificación estratégica efectiva y eficiente.

Imagen N.º 11: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.5 Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Tabla N.º 49: Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Estrategias	Objetivos	Indicadores
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar utilidades en ventas.</li> <li>-Aumentar ventas mensuales.</li> <li>-Reducir costos generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Controlar utilidad mensual.</li> <li>-Incrementar ingresos por concepto de ventas.</li> <li>-Evaluación del índice de rendimiento de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calcular las utilidades mensuales.</li> <li>-Crecimiento en ventas (%).</li> <li>-Índice de rendimiento de costos.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionar evaluación de servicio.</li> <li>-Fortalecer alianzas con tiendas.</li> <li>-Mejorar el conocimiento de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurar la satisfacción de los clientes de Happy Place.</li> <li>-Asegurar la satisfacción de los clientes internos.</li> <li>-Evaluar la fidelización de los clientes.</li> <li>-Analizar las alianzas con las tiendas/proveedores de Happy Place.</li> <li>-Analizar el índice de stock de Happy Place.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice de satisfacción de los clientes.</li> <li>-Índice de satisfacción de los clientes internos.</li> <li>-Índice de resolución de problemas clientes internos/proveedores.</li> <li>-Encuesta de apreciación de conocimiento de marca.</li> </ul>
<b>Procesos internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar convenios con instituciones externas.</li> <li>-Aumentar competitividad en el mercado.</li> <li>-Desarrollar plan de Publicidad y Marketing.</li> <li>-Mejorar el sistema de inventario.</li> <li>-Elaborar protocolo de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar el número de convenios con tiendas externas.</li> <li>-Aumentar la cuota de mercado.</li> <li>-Analizar el patrón de conducta del mercado.</li> <li>-Analizar alcance de RR. SS.</li> <li>-Contratar especialista en Publicidad y Marketing.</li> <li>-Contratar especialista para elaborar protocolo de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Índice de rotación de empleados.</li> <li>-Índice de stock de productos.</li> <li>-Índice de rotación de inventarios.</li> <li>-Índice de variación de la cantidad de convenios.</li> <li>-Índice de cuota de mercado.</li> <li>-Encuesta de patrón de conducta del mercado.</li> <li>-Índice alcance de RR. SS.</li> <li>-Porcentaje de personas alcanzadas por Marketing.</li> <li>-Tasa de accidentes laborales.</li> </ul>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Informar al personal a cargo sobre planificación estratégica.</li> <li>-Analizar la capacidad de entendimiento con respecto a la planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Porcentaje de horas en capacitación en el año.</li> <li>-Porcentaje de trabajadores aprobados en la capacitación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusión

La Planificación Estratégica es una herramienta de suma importancia para cualquier empresa u organización, gracias a ella se pueden conocer sus puntos fuertes y débiles y relacionando el entorno de la empresa con la Misión, Visión y el cumplimiento de sus objetivos. El análisis externo e interno fueron combinados con el análisis FODA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, donde a través de diversos artículos y libros se pudieron identificar cada uno de los aspectos imprescindibles de estos modelos. Para el análisis interno se relacionaron los puntos de fortalezas y debilidades, como también el Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico y el Análisis Porter.

Mediante el desarrollo de este proyecto se pudo analizar la empresa y su entorno, a través de los distintos modelos mencionados anteriormente, y gracias a esto se cumplieron los objetivos. El objetivo número 1, “Analizar el medio externo e interno para evaluar la actual condición de la empresa Happy Place”, se logró utilizando los modelos PESTEL, FODA y las cinco fuerzas de Porter, ya que cada uno analiza el conjunto de factores que pueden comprometer el desarrollo interno y externo de la empresa u organización.

El objetivo número dos, “Diseñar indicadores de Gestión para la óptima ejecución de la Planificación Estratégica y el CMI”, se llevó a cabo con la ayuda del Cuadro de Mando Integral, la Misión, la Visión y el Mapa Estratégico, con los cuales se idearon las estrategias pertinentes para el desarrollo de las debilidades y fortalezas de Happy Place, tomando en cuenta los factores externos, y además de cómo se llevarán a cabo dichas iniciativas, a través de los indicadores de gestión.

El tercer objetivo, “Analizar el medio externo e interno para evaluar la actual condición de la empresa Happy Place.”, fue realizado al principio del proyecto para entender las condiciones de la organización, utilizando los modelos y análisis mencionados anteriormente, enfatizando en aquellos factores que juegan un papel fundamental

para el medio externo e interno, como el área de Clientes, Financiera, Procesos Internos, entre otras.

El objetivo general “Proponer una Planificación Estratégica y CMI para empresa Espinoza y Bobadilla ingenieros asociados SpA, “Happy Place.” Se llevó a cabo con éxito al establecer el Cuadro de Mando Integral, donde se especificaron las estrategias y se ordenaron de forma visual en el Mapa Estratégico, el cual sirvió de guía para realizar los indicadores con su respectiva planeación, meta, plazo, fórmula del indicador, rango de variación, fuente de información, responsable de meta, y posteriormente el presupuesto necesario para llevarlo a cabo.

Finalmente, es indispensable llevar a cabo esta propuesta de planificación estratégica y Cuadro de Mando Integral, donde se encuentra la implementación del plan de Publicidad y Marketing y el Protocolo de Seguridad, que ayudarán a corregir y potenciar las debilidades y fortalezas de la empresa, respectivamente. Happy Place fue colaborador en el desarrollo de este proyecto, por lo que los antecedentes revisados y recopilados fueron consultados con ellos previamente. Esta propuesta se adecúa a las necesidades de esta organización y solucionarán muchos de los problemas que los aquejan interna y externamente.

## **5.2 Recomendaciones**

Las principales recomendaciones para Happy Place, según la Propuesta de Planificación Estratégica con Cuadro de Mando Integral formulados, son las siguientes:

- El Plan de Publicidad y Marketing de Happy Place, debe realizarse para consolidar la marca, y debatir la creación de una página web, para facilitar los pedidos, el registro de clientes, nuevas promociones, descuentos, mensajes al público, etc.
- Implementar un buzón de sugerencias para los empleados, donde puedan dar a conocer ideas para mejorar el funcionamiento interno y externo de Happy Place.

- Realizar reuniones periódicas frecuentes para tomar decisiones sobre la capacitación de Planificación Estratégica y decidir el personal encargado a contratar.
- Implementar el Protocolo de Seguridad según el programa propuesto, para evitar posibles accidentes en área de trabajo, así como también prevenir futuras complicaciones con las protestas o revueltas sociales.
- Desarrollar capacitación para llevar un adecuado control de gestión con respecto a esta Propuesta de Planificación Estratégica.
- Contratar Ayudante Part-Time para el soporte en las tareas adicionales de esta Propuesta de Planificación Estratégica.
- Realizar a cabalidad la Propuesta de Planificación Estratégica con Cuadro de Mando Integral, para mejorar los puntos anteriores, y además, potenciar el crecimiento en el mercado, para poder captar más clientes y sus registros para futuras implementaciones en estudios a favor de la empresa u promociones, y aumentar y mejorar las utilidades, ventas, así como también reducir los costos, por lo que mejorará el funcionamiento de la compañía externa e internamente.

## Capítulo 6: Referencias

- Alfonso Álvarez, G. (2007). *Estrategia, planificación y control en la empresa*. Ra-Ma.
- Arroyo, M. T., & Pauchard, A. (2019). Impactos del cambio climático en la biodiversidad y las funciones ecosistémicas en Chile. En M. T. Arroyo, & A. Pauchard, *Biodiversidad y cambio climático en Chile: Evidencia científica para la toma de decisiones* (págs. 9-10).
- Bozzo Hauri, S. (2020). Sobreendeudamiento del consumidor en Chile: una revisión a la luz del derecho europeo. *Rev. derecho (Valdivia)*.
- Briones, Á. (2022). Chile en crisis: el “estallido social” de 2019, sus orígenes y sus consecuencias. *Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM*.
- Calderón, D., & Gajardo, F. (2014). Chile del siglo XXI: Propuestas de la economía. Estudios Nueva Economía.
- Costa, C., Domínguez, J., Hernández, J., Leiva, A. M., & Verdú, F. (s.f.). *Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)*.
- Crébessac, S. B. (2005). LA DISCRIMINACIÓN EN LAS EMPRESAS. *Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación*.
- Cruz Lezama, O. (2007). *Indicadores de gestión*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Del Olmo Arriagada, J. L., & Fondevila, J. F. (2009). La comunicación como herramienta estratégica en la industria. *Revista de la SEECI*.
- Díaz Casero, J. C., Urbano Pulido, D., & Hernández Mogollón, R. (2005). Teoría económica institucional y creación de empresas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*.
- Durango, A. (2014). *Las redes sociales*.
- García-Aguilar, J., Galarza-Torres, S., & Altamirano-Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*.
- Gutiérrez Cillán, J. (1996). La utilización del precio como indicador de la calidad del producto. *Anales de estudios económicos y empresariales*.
- Joekes, D. S., & Evans, P. (2008). *Competencia y desarrollo: el poder de los mercados competitivos*.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Gestion 2000.
- Malamud, C. (2022). América Latina y la invasión de Ucrania: su incidencia en la economía, la geopolítica y la política interna. *Real Instituto Elcano*.
- Marín Rives, L., & Ruiz de Maya, S. (2007). La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *Unverisa Business Review*.
- Nava, A., & Grigera, J. (2019, 2020). Pandemia y protesta social en América Latina: tendencias, actores y demandas de la conflictividad social y laboral en Brasil, Argentina, Chile y Colombia. . *Archivos de historia del movimiento obrero y la izquierda*.
- Pedersen, M., & B., M. R. (2014). Efectos de Shocks al precio del petróleo sobre la economía de Chile y sus socios comerciales . *Revista de Economía Chilena, Repositorio digital del Banco Central de Chile* .
- Planellas, M., & Muni, A. (s.f.). *Las decisiones estratégicas*. Conecta.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Consejo Nacional para la Enseñanza en psicología*.
- Ramírez Molina, R. I., & Ampudia Sjogreen, D. E. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*.
- Sáez, R. E. (2020). Política comercial de Chile después de la pandemia. *Latin American Journal of Trade Policy*.
- Strickland, & Thompson, A. (2001). *Administración estratégica conceptos y casos*. Mc Graw Hill.
- Vivar Nebreda, L. (1992). Análisis del proceso de decisión del consumidor para la estrategia comercial de la empresa. *Anales de estudios económicos y empresariales*.

## Capítulo 7: Anexos

Encuesta tipo: “Satisfacción de clientes”, recomendada para hacer encuesta de satisfacción de clientes:

Indica que la pregunta es obligatoria \*

1. ¿Cómo conociste Happy place? \*

Marca solo un óvalo.

Instagram/Facebook

Un amigo/Conocido Otro:

2. ¿Cómo conociste Happy place? \*

Marca solo un óvalo.

Instagram/Facebook

Un amigo/Conocido Otro:

3. ¿Cuánto tiempo llevas utilizando los productos/servicios de Happy Place? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Menos de un mes

Entre 1 y 3 meses

Entre 3 y 6 meses

Entre 6 meses y un año

Más de un año

4. ¿Cómo evaluarías tu nivel de satisfacción con Happy Place? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Muy satisfecho

Satisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

5. ¿Has podido encontrar lo que estabas buscando? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

No estoy seguro/a

6. ¿Cómo calificarías el acceso a las tiendas? \*

Marca solo un óvalo.

7. ¿Crees que se debería mejorar el acceso a nuestras tiendas?

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

8. Si tu respuesta anterior fue Sí, explica por qué

9. ¿Qué tan fácil te ha resultado realizar una compra en nuestra tienda? \*

10. ¿Con qué frecuencia utilizas nuestros productos/servicios?

Selecciona todos los que correspondan.

Una o más veces a la semana

Dos o tres veces al mes

Una vez al mes

Menos de una vez al mes

11. ¿Cómo evaluarías la calidad de nuestros productos/servicios? \*

12. ¿Cómo evaluarías la relación calidad/precio de nuestros productos/servicios?

13. ¿Te gustaría que incorporáramos un servicio de Delivery o despacho a domicilio \* en Happy place? Si tu respuesta es Sí explica por qué.

14. ¿Qué tan necesario crees que es el servicio de Delivery o despacho a domicilio \* para mejorar la experiencia de compra en Happy place?

Selecciona todos los que correspondan.

Innecesario

Necesario

Muy necesario

15. ¿Recomendarías nuestros productos a un amigo o conocido? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

16. ¿Has contactado nuestro servicio al cliente? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Si

No

Lo he intentado, pero no ha sido posible

17. ¿A través de que medio contactaste al servicio al cliente? Puedes elegir más de \* una opción.

Marca solo un óvalo.

Email

Whatsapp

Teléfono

Instagram

No he consultado con servicio al cliente Otro:

18. ¿Por qué motivo se puso en contacto con el servicio de atención al cliente? \*

Marca solo un óvalo.

No he recibido el producto

Para solicitar información sobre un producto o servicio

Por problemas de contacto en redes sociales

Por problemas con el pago

No aplica

Otro:

19. ¿Su solicitud fue solucionada? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Si

No

Parcialmente

No aplica

20. ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido? \*

Marca solo un óvalo.

Me atendieron inmediatamente

Entre 2 y 5 minutos

Entre 5 y 10 minutos

Más de 10 minutos

No aplica

21. Basándose en su experiencia, valore del 1 al 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy \* satisfecho, su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente recibido.

22. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio de atención \* al cliente de Happy place.

Marca solo un óvalo.

23. ¿Hay algo más que le gustaría decirnos sobre el servicio de atención al cliente \* brindado?

24. ¿Cómo podríamos mejorar tu experiencia con Happy place?

25. ¿Cuánto tiempo llevas utilizando los productos/servicios de Happy Place? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Menos de un mes

Entre 1 y 3 meses

Entre 3 y 6 meses

Entre 6 meses y un año

Más de un año

26. ¿Cómo evaluarías tu nivel de satisfacción con Happy Place? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Muy satisfecho

Satisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

27. ¿Has podido encontrar lo que estabas buscando? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

No estoy seguro/a

28. ¿Cómo calificarías el acceso a las tiendas? \*

Marca solo un óvalo.

29. ¿Crees que se debería mejorar el acceso a nuestras tiendas? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Sí

No

30. Si tu respuesta anterior fue Sí, explica por qué

31. ¿Qué tan fácil te ha resultado realizar una compra en nuestra tienda? \*

Marca solo un óvalo.

32. ¿Con qué frecuencia utilizas nuestros productos/servicios? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Una o más veces a la semana

Dos o tres veces al mes

Una vez al mes

Menos de una vez al mes

33. ¿Cómo evaluarías la calidad de nuestros productos/servicios? \*

Marca solo un óvalo.

34. ¿Cómo evaluarías la relación calidad/precio de nuestros productos/servicios?

35. ¿Te gustaría que incorporáramos un servicio de Delivery o despacho a domicilio \* en Happy place? Si tu respuesta es Sí explica por qué.

36. ¿Qué tan necesario crees que es el servicio de Delivery o despacho a domicilio \* para mejorar la experiencia de compra en Happy place?

Selecciona todos los que correspondan.

Innecesario

Necesario

Muy necesario

37. ¿Recomendarías nuestros productos a un amigo o conocido? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Tal vez

38. ¿Has contactado nuestro servicio al cliente? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Si

No

Lo he intentado, pero no ha sido posible

39. ¿A través de que medio contactaste al servicio al cliente? Puedes elegir más de \* una opción.

Marca solo un óvalo.

Email

Whatsapp

Teléfono

Instagram

No he consultado con servicio al cliente Otro:

40. ¿Por qué motivo se puso en contacto con el servicio de atención al cliente? \*

Marca solo un óvalo.

No he recibido el producto

Para solicitar información sobre un producto o servicio

Por problemas de contacto en redes sociales

Por problemas con el pago

No aplica Otro:

41. ¿Su solicitud fue solucionada? \*

Selecciona todos los que correspondan.

Si

No

Parcialmente

No aplica

42. ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido? \*

Marca solo un óvalo.

Me atendieron inmediatamente

Entre 2 y 5 minutos

Entre 5 y 10 minutos

Más de 10 minutos

No aplica

43. Basándose en su experiencia, valore del 1 al 5, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy \* satisfecho, su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos del servicio de atención al cliente recibido.

44. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con el servicio de atención \* al cliente de Happy place.

Marca solo un óvalo.

45. ¿Hay algo más que le gustaría decirnos sobre el servicio de atención al cliente \* brindado?

46. ¿Cómo podríamos mejorar tu experiencia con Happy place? \*