

Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial

Profesor Guía
Arnaldo Jélvez Caamaño



Informe de presentación

**“Propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando
integral para Implementos Deportivos Chile Spa”**

**“Strategic planning proposal and balanced scorecard for
Implementos Deportivos Chile Spa”**

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

Concepción, Fecha de presentación

Cristian Eduardo Hermosilla Gálvez
Ingeniería Civil Industrial

DEDICATORIA

Todo esto va dedicado a mi familia, la que siempre estuvo ahí apoyándome y dándome ánimos para poder salir adelante. En especial a 3 personas especiales, mi tío José, el cual me apoyo incondicionalmente por mucho tiempo y siempre ha estado ahí para mí cuando lo necesito, a mi padre Luis el que siempre me motivo a seguir adelante y confiando en mi en que podía lograrlo y por último y no menos importante, mi madre que en paz descanse, la cual sé que hubiera estado orgullosa de mi en estos momentos.

Les agradezco de todo corazón el amor que me han brindado siempre.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a cada una de las personas en mi vida las cuales estuvieron conmigo en todo este largo proceso, dándome palabras de ánimo y aconsejándome siempre desde un lugar de cariño.

Un especial agradecimiento a mis queridos amigos Felipe, Jorge y Victor los cuales siempre estuvieron ahí cuando más los necesite. Realmente aprecio haberlos conocido.

Agradezco a mi hermano también su ayuda prestándome las herramientas necesarias para realizar este trabajo tan importante para mí.

Al profesor Jélvez por toda su ayuda y comprensión en todo este proceso.

Y por último a Juan Pablo Pineda por permitirme utilizar su empresa como objeto de investigación, realmente aprecio el gran gesto de amabilidad.

RESUMEN

El informe presenta una propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa Implementos Deportivos Chile Spa, una PYME dedicada a la venta de equipos deportivos con sede en Concepción, Chile.

En el primer capítulo se presentaran los antecedentes generales en donde se describirán principalmente los objetivos de este estudio y la metodología propuesta a utilizar.

En el segundo capítulo se detallan los antecedentes de la empresa, lo que permite entender mejor como fue creada y ha podido mantenerse activa en el tiempo.

En el marco teórico se exponen conceptos clave sobre planificación estratégica, niveles jerárquicos, etapas del proceso y herramientas como FODA, cadena de valor y cuadro de mando integral.

En la propuesta se define formalmente la misión, visión y valores de Implementos Deportivos Chile mediante encuestas a sus dueños y trabajadores. Se analiza el entorno externo con PESTEL y el interno con FODA y cadena de valor. Se establecen 8 objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral diseñado contiene indicadores, metas e iniciativas para las 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje/crecimiento. Se incluye un mapa estratégico con relaciones causa-efecto y presupuestos estimados.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES.....	8
1.1 Origen del tema	8
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos de estudio	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Alcance o ámbito de estudio.....	12
1.5 Metodología propuesta	12
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	14
2.1 Descripción de la empresa	14
2.2 Productos y servicios de la empresa	15
2.3 Descripción de los proveedores.....	16
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	17
3.1 Introducción	17
3.1.1 Definición de planificación.....	17
3.1.2 Definición de estrategia.....	18
3.2 Definición planificación estratégica.....	19
3.2.1 Características de la planificación estratégica	19
3.2.2 Ventajas de la planificación estratégica	20
3.3 Niveles jerárquicos de planificación.....	21
3.3.1 A nivel corporativo.....	21
3.3.2 A nivel de negocio	22
3.3.3 A nivel funcional	22
3.4 Nivel de planificación adecuado para el estudio	23
3.5 Etapas del proceso de planificación estratégica	24
3.5.1 Identificación de la misión y visión de la empresa.....	25
3.5.2 Análisis del entorno externo de la empresa	26
3.5.3 Análisis del entorno interno de la empresa	27
3.5.4 Formulación de los objetivos	30
3.5.5 Formulación de la estrategia de negocios.....	31
3.5.6 Implementación de las estrategias	31

3.5.7 Control estratégico	32
3.6 El Cuadro de Mando Integral	34
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	36
4.1 Elaboración de la misión, visión y valores.	36
4.2 Análisis externo	37
4.2 Análisis PESTEL.....	38
4.2.1 Factores políticos	38
4.2.2 Factores económicos	38
4.2.3 Factores sociales	39
4.2.4 Factores tecnológicos	39
4.2.5 Factores ecológicos	40
4.2.6 Factores legales.....	40
4.3 Análisis interno	40
4.3.1 Análisis FODA.....	40
4.3.2 Cadena de valor.....	42
4.4 Desarrollo de objetivos y estrategias	49
4.4.1 FODA cruzado	49
CAPITULO 5: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	52
5.2 Perspectivas del cuadro de mando integral:	53
5.2.1 Perspectiva Financiera.....	53
5.2.2 Perspectiva del Cliente.....	53
5.2.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	53
5.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	54
5.3 Mapa estratégico	54
5.4 Formulación de planes de acción e indicadores:	55
5.4.1 Perspectiva Financiera.....	55
5.4.2 Perspectiva del Cliente.....	58
5.4.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	59
5.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	62
5.5 Presupuesto.....	63
CAPITULO 6: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	64
6.1 Recomendaciones	64

6.2 Conclusiones	65
CAPITULO 7: BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS	69
Anexo 1.....	69
Anexo 2.....	71

Índice de figuras

Figura 1 Niveles de práctica de actividad física.....	10
Figura 2 Niveles Jerárquicos.....	23
Figura 3 Esquema de planificación estratégica para una estrategia a nivel de negocios.....	24
Figura 4 Proceso del cambio.....	32
Figura 5 Pasos para diseñar un control estratégico efectivo.....	33
Figura 6 Matriz FODA de confrontación.....	51
Figura 7 Mapa estratégico.....	55

Índice de tablas

Tabla 1 Indicador Porcentaje de crecimiento anual de ventas.....	56
Tabla 2 Indicador Porcentaje de participación en el mercado objetivo.....	57
Tabla 3 Indicador Cumplimiento de marketing digital.....	58
Tabla 4 Indicador Porcentaje de procesos certificados bajo ISO 9001.....	59
Tabla 5 Indicador Porcentaje de módulos implementados.....	60
Tabla 6 Indicador Numero de productos de marca propia desarrollados.....	61
Tabla 7 Indicador Implementación de CRM.....	62
Tabla 8 Indicador Numero de nuevos puntos de venta abiertos.....	63

Tabla 9 Presupuestos.....	63
Tabla 10 Cuadro de mando integral.....	64

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Origen del tema

Dentro de los últimos años, el mundo ha atravesado una de las peores pandemias de la humanidad debido al virus Covid-19, el cual ha hecho que la mayoría de países se confinen en cuarentenas para evitar su propagación. Debido a lo anterior, un gran número de negocios de toda clase tuvieron que cambiar drásticamente sus estrategias de ventas. Una de las industrias más afectadas fue la del Fitness. Debido a las cuarentenas por el nuevo coronavirus, todos los gimnasios del país fueron cerrados por ser considerados un espacio de esparcimiento del virus, pero, ya que se afirmaba que el ejercicio ayudaba a protegerse contra el virus o, en su defecto, a combatirlo mientras se está contagiado (Trujillo et al. 2020), el negocio del fitness fue llevado desde el gimnasio hasta sus propias casas, ya sea por medio de entrenamiento personalizado en línea junto a personal trainers, videos de ejercicios en YouTube o la compra de equipamiento deportivo para personas experimentadas en el ejercicio muscular.

Esto generó un aumento en la demanda de implementos deportivos de toda clase, ya sean mancuernas, barras con sus respectivos discos, trotadoras, bicicletas y para las personas con mayor experiencia y espacio en sus casas, el de máquinas estacionarias tales como prensa piernas, banco press, máquina de remo, entre otras, lo cual ha ayudado bastante al crecimiento de la empresa Implementos Deportivos Chile Spa, ubicada en Concepción (Los Lirios 70, San Pedro de la Paz, km 3,3 camino a Santa Juana), región del Bío-Bío.

Implementos Deportivos Chile Spa es una PYME creada en junio del año 2020 por 2 accionistas: Juan Pablo Pineda y Francisca Hernández, la cual su principal actividad es la venta de implementación deportiva de alto tráfico para todo tipo de

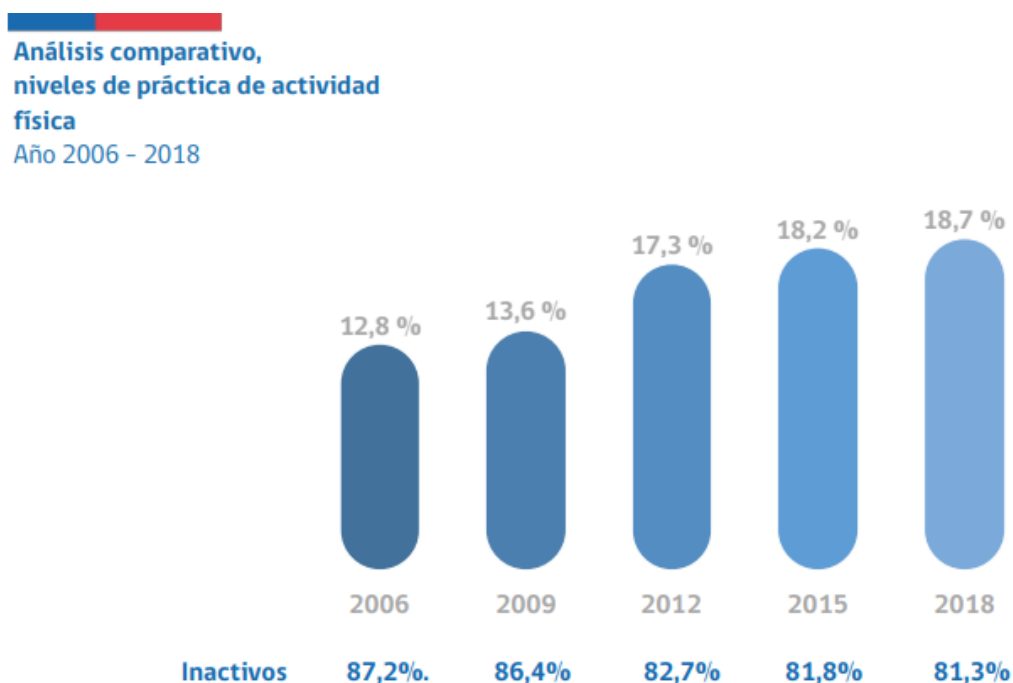
centros deportivos, gimnasios, box de Crossfit, centros de entrenamiento personalizados, público en general y cualquier institución que requiera implementación deportiva. Esta empresa cuenta con un punto de distribución en el Gran Concepción y posee unas ventas anuales de aproximadamente 300 millones de pesos chilenos.

Luego de más de 3 años y después de varios procesos de vacunación contra el Covid-19, las cuarentenas han ido desapareciendo con el paso del tiempo y el gobierno se está centrando más en el cuidado en espacios cerrados para mantener el virus bajo control. Esto dio paso a que los recintos deportivos como gimnasios y centros deportivos empezaran a abrir sus puertas a los clientes, siendo esta limitada por el aforo en ciertas partes del país. Gracias a ello, los recintos deportivos para tratar de captar la atención de los consumidores (ya sean antiguos como nuevos) se están enfocando en tratar de ofrecer una mejor calidad de servicio, ya sea remodelando la infraestructura del recinto, contratando personal altamente cualificado y/o la compra de nueva maquinaria e implementos deportivos para el lugar.

1.2 Justificación

Antes de la pandemia Covid-19, los chilenos estaban mostrando un crecimiento bastante regular con respecto a los niveles de práctica de actividad deportiva a lo largo de los años, lo que se respalda por la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes del año 2018, ejecutada por la Universidad de Concepción. Esta encuesta indica que desde el 2006 hasta el 2018 hubo un aumento del 5.9% en practicantes de actividad física y deportes, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1 Niveles de práctica de actividad física



Fuente: Ministerio del Deporte. (2018).

El impacto que dejó la pandemia en la actividad física de los chilenos se ha notado bastante debido al cierre de recintos especializados para el ejercicio, como gimnasios, centros deportivos, canchas de diversos deportes, etc. También ha afectado la posibilidad de salir de casa para hacer ejercicio debido a las cuarentenas. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Salud realizada el año 2023 por el Ministerio de Epidemiología, más del 25 % de la población adulta en Chile posee enfermedades crónicas no transmisibles, de las cuales algunas podrían ser fácilmente evitadas si se incorporara un régimen de ejercicio regular y una dieta sana.

Todo esto ha llevado a las personas a tomar medidas en cuanto a su salud física y la de sus familias. Han optado por comprar equipamiento deportivo para poder entrenar en la seguridad de sus hogares, como colchonetas para abdominales, mancuernas, barras de acero con discos de distintos pesos, trotadoras, elípticas, bicicletas estacionarias, entre otros. Además, las personas más experimentadas y con espacio en sus hogares han adquirido máquinas estacionarias, como el peck deck, dorsalera, máquina de abductores, prensa de piernas, entre otras.

Toda esta preocupación por la salud física de las personas ha generado un significativo aumento en la venta de máquinas y artículos deportivos, como los mencionados anteriormente (Aranza Fernández, 2020). Este aumento no se limita a las personas naturales, ya que también incluye el interés de los gimnasios por renovar sus máquinas viejas por otras nuevas para atraer a nuevos clientes y conservar el interés de los clientes antiguos una vez que se levanten las cuarentenas en todo el país.

Este aumento de la demanda ha llevado a la empresa Implementos Deportivos Chile Spa a construir una sólida base de clientes durante la pandemia y a ganar reconocimiento por ofrecer equipos de excelente calidad a buenos precios.

Dado el éxito de la empresa en estos años, la PYME seguirá desarrollándose con el tiempo y necesitará definir con visión y dirección el rumbo que tomará para lograr un crecimiento sostenible, un enfoque y un marco para la toma de decisiones que garanticen el éxito a mediano y largo plazo. Para ello, es necesario llevar a cabo una planificación estratégica que les ayude a adaptarse al entorno cambiante, aprovechar las oportunidades y superar los desafíos de manera más eficiente.

1.3 Objetivos de estudio

1.3.1 Objetivo general

- Diseñar una propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa Implementos Deportivos Chile Spa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio integral de la empresa con la finalidad de comprender su funcionamiento actual y su situación tanto interna como externa.
- Definir de manera formal la misión y visión de la empresa, estableciendo objetivos claros con el propósito de orientar sus acciones y decisiones estratégicas hacia el logro de estos mismos.
- Crear y desarrollar la propuesta de distintas estrategias alineadas con los objetivos de la empresa, considerando distintas herramientas del análisis estratégico, así como establecer un sistema de control para su seguimiento y evaluación.

1.4 Alcance o ámbito de estudio

El estudio de este proyecto será efectuado entre los meses de mayo y agosto del año 2023, en dicho periodo se pretende obtener información a partir de la interacción con el dueño de la empresa y sus trabajadores, lo cual ayudará a poder diseñar una planificación estratégica acorde a sus objetivos a largo plazo y a crear un cuadro de mando integral capaz de verificar su desempeño mediante indicadores estratégicos. También cabe mencionar que, para el desarrollo de la metodología, la información se obtendrá de fuentes secundarias, la cual sustentará la teoría, técnicas y herramientas para realizar dicho estudio.

Cabe destacar que este proyecto está limitado hasta el diseño de un plan estratégico y su cuadro de mando integral para la empresa. La implementación de la misma queda bajo responsabilidad de Implementos Deportivos Chile Spa.

El tema será guiado por un profesor del Departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad del Bío-Bío, Sr. Arnaldo Jélvez Caamaño

1.5 Metodología propuesta

En primera instancia, se necesita realizar una recopilación de información bibliográfica que aporte los antecedentes necesarios para el desarrollo del

marco teórico respecto a planificación estratégica. Al mismo tiempo, se debe realizar una investigación interna sobre la situación actual de la empresa (Implementos Deportivos Chile Spa). Para esto, es necesario coordinar reuniones y entrevistas con el dueño de la empresa y su personal con el objetivo de recolectar información tanto general como específica, además de conocer los lineamientos estratégicos que busca lograr el dueño de la empresa.

A continuación, se desarrolla la propuesta de planificación estratégica a modo de alcanzar los objetivos establecidos al comienzo de la investigación. Para la propuesta de planificación estratégica, el procedimiento es el siguiente:

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa y la gerencia, a modo de comprender cuáles son sus metas en el mediano y largo plazo, esto considera la revisión de la misión, visión y valores de la organización.
- Elaborar un análisis PESTEL que proporcione una evaluación integral del entorno externo de la empresa.
- Desarrollo de un análisis interno y externo de la empresa, para conocer en detalle la situación actual de ésta (FODA).
- Formular una matriz FODA de confrontación utilizando como base la matriz FODA, con el objetivo de desarrollar distintos tipos de estrategias.
- Utilizando la cadena de valor se podrá analizar las actividades internas de la empresa y se podrá identificar cuáles son aquellas que generan mayor valor y dónde se podrían aplicar mejoras para obtener una ventaja competitiva.
- Evaluar financieramente el proyecto para determinar su viabilidad económica y financiera del mismo, utilizando distintos tipos de análisis e indicadores, los cuales permitirán tomar decisiones informadas sobre la selección de propuestas que están alineadas con los objetivos de la empresa.
- Llevar a cabo reuniones y/o entrevistas con el dueño de la empresa y sus empleados

- Diseño de la propuesta de planificación estratégica, considerando la confección de la misión o visión y valores de la empresa, para a continuación convertirlos en objetivos estratégicos.

Después se lleva a cabo la creación de indicadores de gestión, desarrollados en base a la importancia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, entendiendo la validez de criterios cuantitativos y/o cualitativos que deben ser desarrollados para establecer metas y parámetros para el control de dichos indicadores.

Por lo cual, el diseño de un sistema de control de gestión basado en un cuadro de mando integral es parte de la etapa de control del plan estratégico, donde se considera la siguiente metodología:

- Analizar la estrategia planteada para Implementos Deportivos Chile Spa.
- Verificar y estudiar el análisis FODA cruzado, sus objetivos estratégicos y sus relaciones de causa y efecto.
- Desarrollar indicadores para las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- Diseñar un mapa estratégico de acuerdo a lo desarrollado sobre las cuatro perspectivas.
- Definir metas e iniciativas estratégicas.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1 Descripción de la empresa

Implementos Deportivos Chile Spa es una PYME creada en junio del año 2020 por 2 accionistas: Juan Pablo Pineda y Francisca Hernández, ubicada en Concepción Los Lirios 70, San Pedro de la Paz, km 3,3 camino a Santa Juana, región del Bío-Bío, la cual su principal actividad es la venta de implementación deportiva de alto tráfico para todo tipo de centros deportivos, gimnasios, box de crossfit, centros de entrenamiento personalizados, público en general y cualquier institución que

requiera implementación deportiva. La empresa cuenta con una gran variedad de productos tales como equipos de musculación, cardio, peso libre y accesorios fitness, los cuales son ofrecidos principalmente en su página web y en redes sociales. Disponen de un personal de ventas altamente calificado el cual se caracteriza por su gran conocimiento sobre entrenamientos y ejercicios, como también del funcionamiento de todas sus máquinas disponibles para la venta. Son dueños de un gran almacén de aproximado 600 metros cuadrados, construido por la misma empresa, el cual está ubicado en Concepción centro, calle Los Carrera 1774 y es donde guardan toda su mercadería traída por camiones con containers, los cuales fueron enviados vía marítima desde China. Dentro de sus primeros años como empresa, han sido capaces de crecer sustancialmente logrando ventas anuales de aproximadamente 300 millones de pesos chilenos, lo que les ha permitido generar una base de clientes y un posicionamiento dentro de las mejores empresas de la industria en venta de implementos deportivos.

2.2 Productos y servicios de la empresa

La empresa posee un catálogo de productos bastante variado, los cuales son enviados por parte de distintos proveedores provenientes de China. Cada uno de los proveedores tiene certificaciones de calidad de sus productos, los cuales garantizan la seguridad de sus clientes. Implementos Deportivos Chile Spa. No solo cuenta con los productos ofrecidos por sus proveedores, sino que también mediante buenas relaciones con ellos, han logrado trabajar juntos en el diseño y creación de productos completamente nuevos en el mercado de equipo de musculación, lo cual ha permitido a la empresa sobresalir sobre la competencia.

Los productos que la empresa ofrece son los siguientes:

- Equipo de musculación y cardiovasculares: Maquinas de varios tamaños, diseñadas para ayudar al desarrollo y fortalecimiento de los músculos del cuerpo humano y también otras para mejorar la salud cardiovascular y resistencia física de una persona. Por ejemplo; maquinas con pesas,

bancos de ejercicio, poleas, barras, pesas libres, cintas de correr, bicicleta estática, maquina elíptica, escaladora, etc.

- Accesorios: Herramientas que se utilizan en forma de complemento para ejercicios o que forman parte cambiante dentro de las máquinas de musculación. Por ejemplo; manillas, agarres, balones de Pilates, cajones, bandas elásticas y colchonetas.
- Piso de caucho: Este tipo de piso es utilizado en muchos recintos deportivos debido a su alta resistencia y capacidad de absorción de golpes.

Aparte de la venta de equipo de alto tráfico, la empresa ofrece servicios de armado de las máquinas, ya que estas se envían en formato de piezas. También se ofrece el servicio de asesoría personalizada para la cotización de abastecer un local completo, adaptándose a las necesidades y requerimientos del cliente.

2.3 Descripción de los proveedores

Implementos Deportivos Chile cuenta con una gran variedad de proveedores provenientes de China. Cada proveedor ofrece cierta línea de productos, tales como; máquinas de pesas, maquinas cardiovasculares y accesorios. La cantidad de proveedores por línea de productos es la siguiente:

Máquinas de pesas y cardiovasculares: La empresa cuenta con un aproximado de 6 proveedores, ya que esta es la línea de productos principal en las ventas de la empresa, en donde el dueño de la empresa es quien decide con quienes pactar el negocio.

Accesorios: 3 proveedores.

Piso de caucho: 3 proveedores.

Los proveedores de máquinas de pesas también han trabajado junto al dueño de la empresa en el diseño, creación y venta de nuevas máquinas para la marca registrada del dueño llamada BlackFit, las cuales han tenido un gran recibimiento por parte de los gimnasios y centros de entrenamiento.

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

3.1 Introducción

Con el paso del tiempo, se han visto distintos tipos de enfoques de cómo lograr que las empresas u organizaciones logren mantenerse en la industria frente a la incertidumbre de los cambios en los mercados, economías, nuevas tecnologías y la sociedad en sí misma. Para ello, en los últimos años, las organizaciones de varios países desarrollados, han empezado a utilizar la planificación estratégica como un método bastante completo el cual les ayuda a identificar un futuro deseado, el especular sobre los distintos cambios tanto externos como internos y el cómo enfrentarlos de una manera que no afecte al desempeño de la empresa, emprender acciones en pro de su mejoramiento interno y tomar precauciones frente a los cambios externos (no solo reaccionar a ellos), monitorear el progreso de dichas acciones y tomar decisiones en base a las condiciones variables.

Para una empresa u organización es muy importante tener con claridad a donde se quiere llegar, como lograrlo y por sobre todo, mantenerse en el tiempo. Es por ello que la empresa de Implementos deportivos Chile Spa necesita definir su identidad como organización, proyectar el futuro que desea, crear objetivos realistas y medibles, utilizar distintas herramientas estratégicas que les ayuden a lograr dichos objetivos, todo con el fin de poder crear una sostenibilidad que les permitan mantenerse en el tiempo.

3.1.1 Definición de planificación

Existen distintas formas de definir lo que es planificación ya que depende del contexto en el cual se aplique, pero en esencia, todas comparten la idea de crear un enfoque estructurado y estratégico para lograr objetivos específicos.

“La planificación es el proceso iterativo y estratégico de establecer objetivos claros, determinar los cursos de acción necesarios para alcanzar esos objetivos,

asignar recursos adecuados y diseñar un marco temporal que guíe y coordine eficientemente la ejecución de actividades con el propósito de lograr resultados deseados en diversos ámbitos, desde proyectos y negocios hasta educación y desarrollo personal.” (Robbins et al., 2017).

Existen 2 tipos de planificación, la planificación informal y formal. La planificación informal es aquella en donde no queda registro por escrito de nada de lo planificado y no se comparten los objetivos con los otros miembros de la organización. En cambio con la planificación formal, se definen los objetivos específicos, quedando registrados por escrito para que toda la organización pueda conocerlos. Debido a que la comunicación y alineación de los objetivos de la empresa con el personal de ésta es una parte importante de la planificación estratégica, es importante mencionar que se utilizara una planificación formal en este proyecto.

3.1.2 Definición de estrategia

"La estrategia es la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de una organización, junto con la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr esos objetivos." (Thompson & Strickland, 2003).

El objetivo de la estrategia es tratar de crear una ventaja permanente a largo plazo en cada uno de sus negocios, siendo estos capaces de responder eficazmente a las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la organización, como también aprovechar sus fortalezas y mitigar sus debilidades en el interior de la misma.

La estrategia está incluida en los 3 niveles jerárquicos de la empresa (corporativo, de negocios y funcional). Estos niveles tienen responsabilidades distintas en la definición de la estrategia de la organización.

3.2 Definición planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso primordial y continuo dentro de la gestión de una organización, el cual implica un profundo análisis del entorno interno y externo de la empresa, la definición de los objetivos a mediano y largo plazo, identificar metas, desarrollar distintos tipos de estrategias, la asignación de recursos tanto humanos como financieros y la creación de planes de acción concretos que permitan alcanzar los resultados esperados.

Para cualquier tamaño de empresa, la planificación estratégica es necesaria y posible de implementar. No existen cambios en la naturaleza de la planificación, sino en el nivel, volumen y complejidad de ésta. La planificación estratégica de una empresa que solo participa en un solo negocio con una estructura principalmente funcional, es bastante distinta a una organización que posee varias líneas de negocio, ya que el proceso estratégico que se establece ahí, conlleva los 3 niveles en la organización, los cuales son: corporativo, de negocios y funcional.

“La planificación estratégica brinda metas específicas y aporta una visión unificada para todo el personal de la organización. Además, en estudios de la eficacia de la planificación estratégica se ha logrado revelar que las empresas u organizaciones, en general, que aplican sistemas formales de planificación estratégica, obtienen rendimientos financieros más altos que las que no lo aplican”. (Robbins, 1996).

3.2.1 Características de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene las siguientes características:

- ✓ Enfoque a largo plazo: la planificación estratégica se centra principalmente en el futuro y los objetivos de un proyecto, buscando encontrar oportunidades y desafíos a medida que evoluciona.
- ✓ Orientada a objetivos: Se define claramente las metas y objetivos del proyecto, donde estos deben ser realistas y medibles para poder evaluar su progreso.

- ✓ Análisis exhaustivo: Para poder tomar una decisión estratégica, primero se debe realizar un análisis profundo sobre el entorno externo e interno del proyecto.
- ✓ Identificación de la/s ventajas competitivas: La planificación estratégica tiene como uno de sus objetivos el de identificar que hace que un proyecto sea único y especial, y como ello puede llegar a crear una ventaja con respecto a la competencia.
- ✓ Flexibilidad: Las estrategias deben ser lo suficientemente flexibles para enfrentar los cambios del entorno.
- ✓ Asignación eficiente de recursos: Para lograr que los objetivos se logren de una manera eficaz y eficiente, es necesario asignar los recursos de manera cuidadosa.
- ✓ Comunicación y alineación: Es importante comunicar los objetivos y estrategias del proyecto de una forma clara a todos los niveles de la organización para mantener a todos en sintonía.
- ✓ Monitoreo y control: El progreso necesita ser evaluado constantemente para evitar caídas en el rendimiento y efectuar correcciones según sea necesario.
- ✓ Alineación con la misión y visión: Para que las acciones estratégicas estén alineadas con los objetivos y valores de la organización, es necesario contar con una estrategia que este en consonancia con su misión y visión.

3.2.2 Ventajas de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene las siguientes ventajas:

- ❖ Claridad de objetivos: Con el fin de lograr que todos los miembros de la organización se comprometan en torno a un propósito, la planificación estratégica ayuda a establecer objetivos de una manera clara y específica para el proyecto y así disminuir a ambigüedad y mejorar la toma de decisiones.
- ❖ Enfoque en resultados: Al establecer objetivos claros, realistas y medibles en el mediano y largo plazo, la planificación estratégica es capaz de

enfocarse en el logro de los resultados esperados debido a que es posible una evaluación del progreso y en su debido caso, un ajuste al mismo.

- ❖ Uso eficiente de los recursos: Al tener identificados los objetivos estratégicos de la organización y sus debidos pasos para lograrlos, es posible una asignación óptima de los recursos financieros y humanos que garanticen la reducción de desperdicios.
- ❖ Minimización de riesgos: Durante el análisis estratégico, se identifican factores tanto internos como externos que pueden afectar negativamente al proyecto, por ello la planificación estratégica crea planes de contingencia que minimicen dichos riesgos y amenazas.

3.3 Niveles jerárquicos de planificación

Los niveles jerárquicos de planificación en el contexto de una organización son; nivel corporativo, de negocios y funcional. Estos niveles trabajan en sintonía a modo de garantizar una dirección clara de sus acciones con los objetivos de la empresa y la utilización de recursos de manera eficiente en cada nivel de operación.

3.3.1 A nivel corporativo

La planificación corporativa es el nivel más alto en donde se abarca toda la organización. En este nivel, las decisiones son tomadas por el gerente general de la empresa o por una junta directiva, en donde se definen la misión, visión y valores fundamentales de ésta. También se toman decisiones sobre expansión, la asignación de recursos de forma general en función de los objetivos a largo plazo y de identificar las posibles amenazas y oportunidades a nivel macro para poder crear estrategias capaces de abordarlas de manera eficiente.

3.3.2 A nivel de negocio

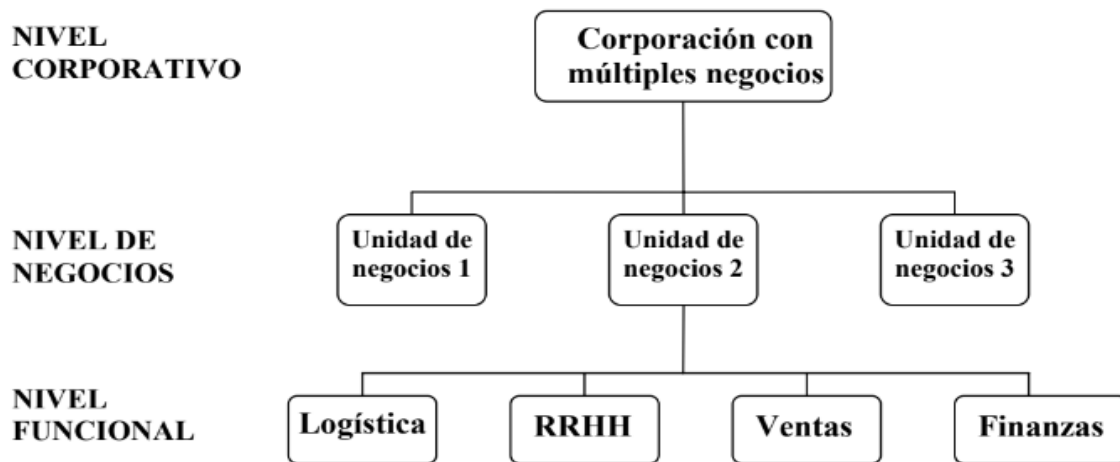
Este nivel está centrado en las unidades de negocios o en las divisiones dentro de la organización. Aquí lo que se pretende es formular estrategias que permitan a la empresa competir en cada uno de sus negocios, definiendo objetivos específicos, identificando y desarrollando una o varias ventajas competitivas en el largo plazo, teniendo en consideración una coherencia con la estrategia corporativa. También se incluye un análisis del mercado, de la competencia y de la identificación de las oportunidades de crecimiento para cada una de las divisiones.

Cabe destacar, que si una empresa cuenta con solo una línea de negocios, las estrategias a nivel corporativo y de negocios pueden llegar a coincidir, debido a que abarcan toda la empresa y no existe una diversificación en sus líneas de negocios.

3.3.3 A nivel funcional

En este nivel, están los gerentes de cada departamento dentro de la línea de negocio. Aquí los gerentes y sus equipos de diferentes áreas, como recursos humanos, marketing, manufactura, finanzas, investigación y desarrollo, operaciones, etc. trabajan para convertir los objetivos de negocios en planes de acción concretos, donde se definen los procedimientos, se asignan tareas y los recursos de manera detallada. También se define una programación de actividades e implementación de un sistema de control con el objetivo de garantizar que los objetivos propuestos por los niveles corporativos y de negocios se estén llevando a cabo.

Figura 2 Niveles Jerárquicos

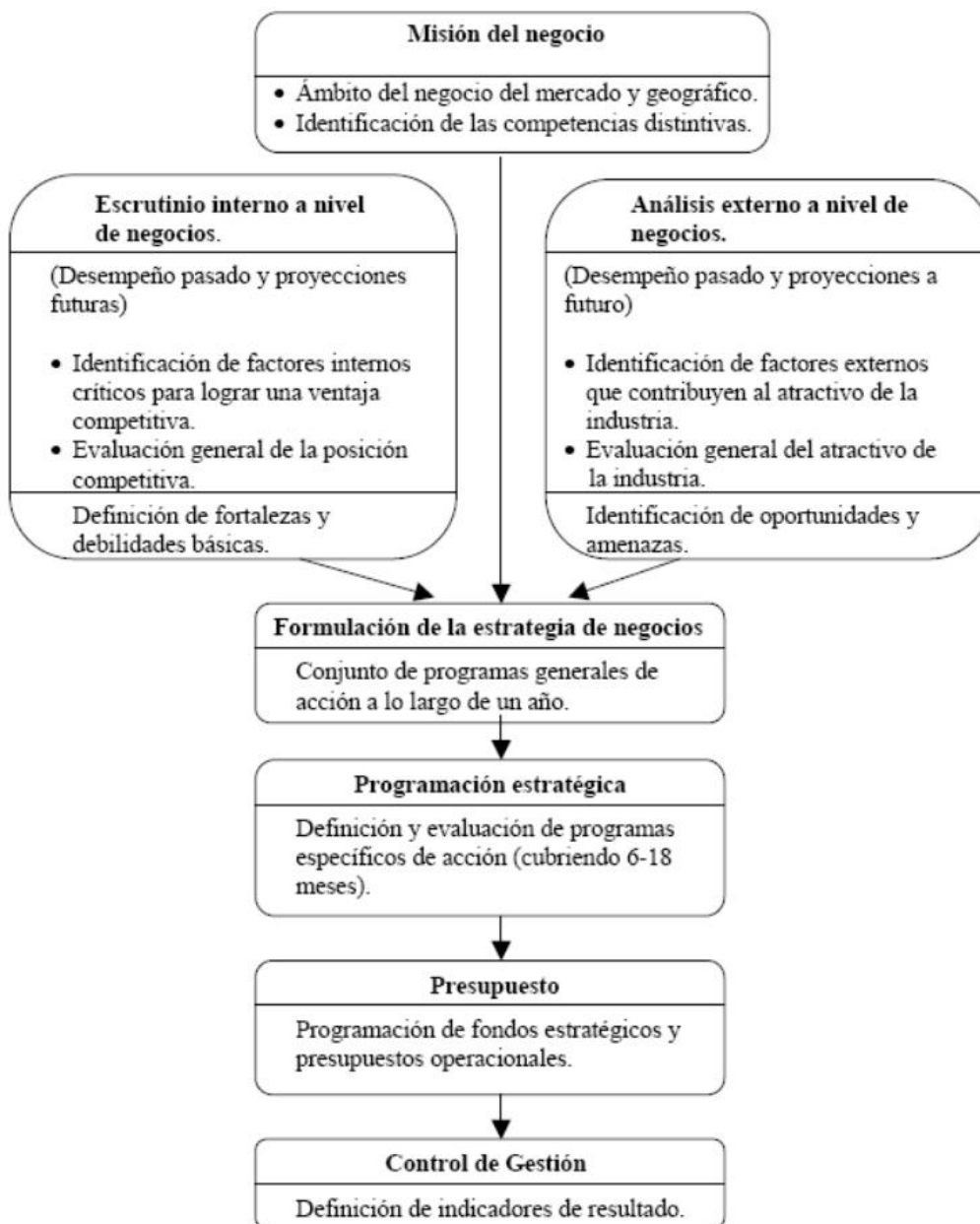


Fuente: Stephen P. Robbins & Mary Coulter

3.4 Nivel de planificación adecuado para el estudio

Para este caso de estudio, no es posible realizar una estrategia a nivel corporativo debido a que el tamaño de la empresa es pequeño, el cual cuenta con una cartera de productos, clientes y competidores bastante definidos, es decir, cuenta que con solo una línea de negocios, por consiguiente, lo más adecuado para la empresa, es el diseño de una estrategia a nivel de negocios.

Figura 3 Esquema de planificación estratégica para una estrategia a nivel de negocios



Fuente: Gestión de Empresas Arnoldo Hax & Nicolas Majluf

3.5 Etapas del proceso de planificación estratégica

Según Charles W. Hill y Gareth R. Jones en su libro Administración Estratégica, para poder desarrollar con éxito una planificación estratégica, se define su proceso en una serie de etapas que se nombrarán a continuación y serán detalladas posteriormente:

- Identificación de la misión y visión.
- Análisis del ambiente externo.
- Análisis del ambiente interno.
- Formulación de los objetivos.
- Formulación de las estrategias.
- Implementación de las estrategias.
- Control estratégico.

3.5.1 Identificación de la misión y visión de la empresa

3.5.1.1 Misión de la empresa

Consiste en definir el propósito fundamental y la razón de ser de la empresa, los cuales se comunican en una oración que resume la actividad principal de ella, los servicios y/o productos que ofrece, el mercado al que se dirige y como pretende satisfacer las necesidades de los clientes. Además, se deben estipular los valores, la filosofía y la cultura que la empresa desea cultivar y practicar, ya que estos son fundamentales en los lineamientos de la empresa.

3.5.1.2 Visión de la empresa

Es una declaración idealizada de lo que los gerentes y empleados desean para el futuro de la empresa. Debe expresar la dirección hacia donde aspira la empresa, como proyecta sobresalir en su industria y cuál sería su impacto deseado en el mundo. También es bastante importante que en su declaración se presenten los valores, las metas de la institución y sus compromisos, ya que estos deben ser conocidos y compartidos con todos los empleados de la organización. Es importante que estas dos declaraciones sean comunicadas de forma efectiva tanto dentro como fuera de la empresa, ya que les mostrara a todas las partes interesadas una comprensión de la dirección y objetivos de la organización.

3.5.2 Análisis del entorno externo de la empresa

El objetivo de este análisis es examinar el ambiente en el que está inserta la empresa, pero dicho ambiente se puede dividir en 3 tipos correlacionados:

- El macroambiente: Consiste en analizar los factores macroeconómicos tales como; Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales en los cuales está inserta la empresa.
- El ambiente nacional: Se examina el contexto nacional para verificar si éste ayuda a crear una ventaja competitiva a nivel mundial para la empresa.
- El de la industria: Se evalúa las características estructurales de la industria en la que está inserta la empresa y se analizan los comportamientos de los competidores.

Al poder analizar dichos ambientes, es posible identificar las oportunidades y amenazas que pueden llegar a afectar a la organización.

Para poder analizar el ambiente externo de la empresa, es necesario utilizar ciertas herramientas del análisis estratégico, la cual sería el análisis PESTEL, el cual ayuda a evaluar los factores externos a nivel macro.

3.5.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico muy útil que es capaz de utilizarse en cualquier tamaño de empresa u organización, ya que ésta puede otorgar conocimiento del entorno de la empresa lo cual es relevante para una exitosa planificación estratégica.

“El análisis PEST o PESTEL fue originalmente diseñado para un estudio rápido de un entorno de negocios. Consiste en un análisis de algunos factores del entorno macro donde opera el negocio. Este análisis ha demostrado ser una herramienta muy útil para estudiar los factores de los que dependen el crecimiento o el declive de los mercados, y ofrece valiosas informaciones para el posicionamiento, el potencial y el rumbo a adoptar por los negocios.” (Jaramillo, 2009).

PESTEL es un acrónimo en el cual cada letra representa un aspecto de los factores externos que afecta a una organización:

- Político: Estos factores incluyen la estabilidad política, tratados comerciales y políticas internacionales.
- Económico: Estos factores incluyen las condiciones económicas, tales como la inflación, el producto interno bruto (PIB), la tasa de interés y la demanda del mercado.
- Social: Estos factores incluyen creencias, cultura, preferencias de las personas, tendencias demográficas y expectativas de los consumidores.
- Tecnológico: Análisis de las innovaciones tecnológicas que pueden ayudar a la empresa en términos de producción, distribución y marketing.
- Ecológico (ambiental): Estos factores son todos los aspectos en los que se analizan el medio ambiente y sus legislaciones en pro de su cuidado y mejoría.
- Legal: Análisis de la normativa legal en relación a la empresa, sus regulaciones y la protección de los derechos de propiedad intelectual.

3.5.3 Análisis del entorno interno de la empresa

El objetivo del análisis interno de una organización es poder crear una ventaja competitiva en la industria, la cual permita a la empresa sostenerse en el tiempo. Para lograr dicho objetivo es necesario un análisis con respecto a los recursos disponibles, la salud financiera, tecnología, relaciones internas, Habilidades del personal, procesos internos, entre otros. El análisis de todo lo mencionado anteriormente, da como resultado la identificación de las fortalezas y debilidades, áreas de mejora, obstáculos potenciales y la creación de una ventaja competitiva.

3.5.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta del análisis estratégico el cual evalúa la situación actual de un proyecto, empresa u entidad tanto en su entorno externo como interno identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

- ✓ Oportunidades: Son situaciones, circunstancias o factores externos que pueden afectar de manera positiva al éxito del proyecto y podrían llegar a crear ventajas competitivas.
- ✓ Amenazas: Son situaciones, circunstancias o factores externos que pueden perjudicar el éxito de un proyecto.
- ✓ Fortalezas: Son factores internos de la empresa, cualidades que generan ventajas o características positivas de ésta (recursos, habilidades, tecnologías, relaciones, entre otras).
- ✓ Debilidades: Características internas de la empresa que impactan de forma negativa a su desempeño (falta de recursos, deficiencia en habilidades, procesos lentos o ineficientes, etc).

“El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su *know how* pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas” (García & Cano, s.f.)

El objetivo final del análisis FODA es utilizar la información obtenida para tomar decisiones informadas y con ello desarrollar estrategias y planes de acción, los cuales les permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

3.5.3.2 Cadena de valor

Con el objetivo de crear una ventaja competitiva para una empresa, es necesario enlistar y comprender las actividades que se desarrollan dentro de ésta, con la finalidad de identificar cuáles son las que entregan un mayor valor a la totalidad del proyecto.

Según Porter, la cadena de valor se puede clasificar en 2 categorías de actividades; las primarias y las de apoyo.

- Actividades primarias:
 - ❖ Logística interna
 - ❖ Operaciones
 - ❖ Logística externa
 - ❖ Marketing y ventas
 - ❖ Servicio postventa

Estas actividades son las que trabajan directamente con la materia prima, creación de los productos, productos terminados y su entrega a los clientes. También son las que tienen relación con el proceso de marketing y los servicios de postventas. Dichas actividades son aquellas que generan directamente valor y representan el flujo de trabajo principal de la empresa.

- Actividades de apoyo:
 - ❖ Infraestructura
 - ❖ Gestión de recursos humanos
 - ❖ Desarrollo tecnológico
 - ❖ Abastecimiento

Dichas actividades aunque no estén directamente relacionadas con la producción o entrega de los productos, son aquellas que generan un entorno necesario para que las actividades primarias se desarrollen de forma eficiente y efectiva.

3.5.3.3 Análisis FODA cruzado

El análisis FODA cruzado es una herramienta avanzada del análisis estratégico utilizada en la planificación estratégica o evaluación de proyectos. Este tipo de análisis ofrece una visión más completa de la situación interna-externa de una organización, debido a que al cruzar dichos factores, permite evaluar como las fortalezas y debilidades de una empresa pueden afectar a la manera de responder a las amenazas y oportunidades que la rodean. Esto conlleva a la creación de cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con 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.

Este tipo de herramienta es valiosa para tomar decisiones estratégicas, ya que ayuda a las organizaciones a crear distintos tipos de estrategias que puedan potenciar sus fortalezas, mitigar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y manejar de manera efectiva a las amenazas de su entorno.

3.5.4 Formulación de los objetivos

La formulación de los objetivos es donde se definen claramente los logros que la organización desea alcanzar en un plazo determinado. Estos deben de estar alineados con la misión, análisis interno y externo de la empresa. Sus características se definen con el acrónimo SMART, las cuales son las siguientes:

- Específicos (specific).
- Medibles y comparables (measurable).
- Alcanzables y factibles (Achievable).
- Relevantes (Relevant).

- Plazo (Time-Bound).

3.5.5 Formulación de la estrategia de negocios

Este proceso es crucial para una empresa, ya que otorga una guía clara sobre como la organización planea alcanzar sus objetivos a largo plazo y enfrentar los desafíos del mercado.

Para este punto, ya se han analizado la misión y visión del negocio, sus objetivos estratégicos, el medio externo el cual determinaba el atractivo de la industria y el entorno interno de la empresa identificando fortalezas que puedan convertirse en ventajas competitivas. Con todo esto, se está en condiciones de formular una estrategia de negocios que se alinee con la dirección que la organización desea tomar.

3.5.5.1 Asignación de recursos.

Es una etapa crítica del proceso de la planificación estratégica en la cual los ejecutivos en el nivel superior de la organización son los que toman la decisión de cómo distribuir los recursos disponibles, tales como el capital, personal, la tecnología y el tiempo para implementar las estrategias previamente definidas y así asegurar que sean ejecutadas de manera efectiva y eficiente. Para efectos de este proyecto, solo se llegara hasta el desarrollo de indicadores estratégicos, ya que previamente se ha definido que la implementación de las estrategias queda bajo responsabilidad de Implementos deportivos Chile Spa.

3.5.6 Implementación de las estrategias

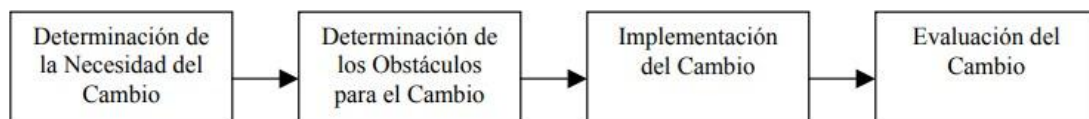
En esta etapa de la planificación estratégica es donde las organizaciones traducen sus estrategias en acciones concretas para ejecutarlas de manera efectiva.

Lo primero que se hace es tomar los objetivos estratégicos y las estrategias definidas en las etapas anteriores de planificación y traducirlas en acciones

específicas y tangibles. Luego se asignan los recursos necesarios y responsabilidades a las personas para llevar a cabo cada una de las acciones estratégicas de forma eficiente (en caso de ser necesario, se les brindara una capacitación a los empleados para adquirir las habilidades y competencias necesarias para su desarrollo). Con el fin de guiar a los empleados en el proceso de ejecución de las estrategias, se construye un plan de implementación el cual incluye un cronograma, metas y medidas de rendimiento.

La implementación de una estrategia a menudo implica cambios en la organización. La gestión efectiva del cambio es esencial para mitigar la resistencia y garantizar una transición fluida.

Figura 4 Proceso del cambio



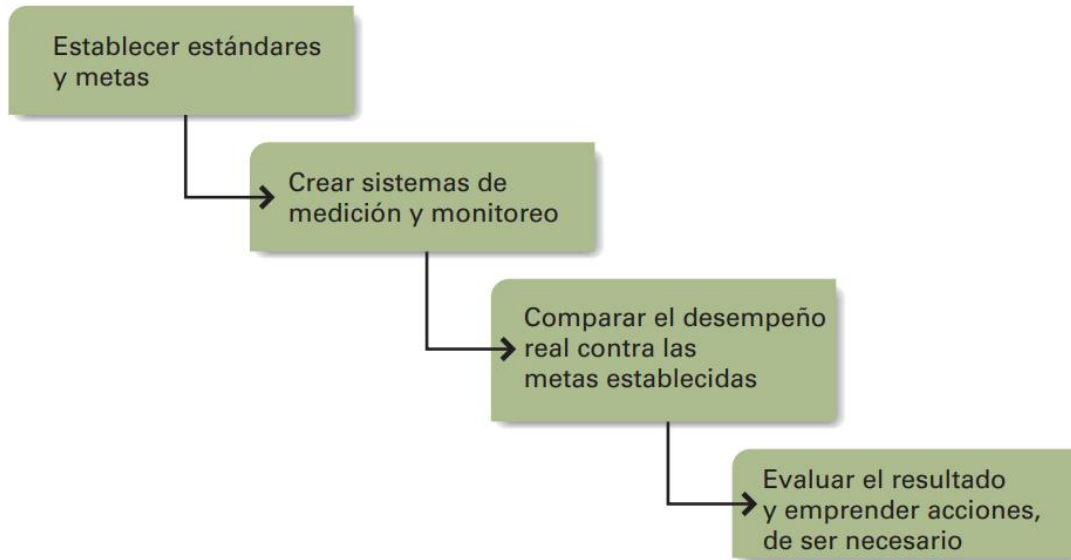
Fuente: Administración estratégica, Charles W. Hill y Gareth R. Jones

3.5.7 Control estratégico

Esta es la última etapa de la planificación estratégica la cual involucra la evaluación y monitoreo constante del progreso de una organización hacia el logro de los objetivos estratégicos. Para este proceso es indispensable el uso de indicadores clave de rendimiento (Kpls) para medir la efectividad y progreso de cada una de las estrategias, así como también el tomar las decisiones basadas en los datos para corregir desviaciones.

Según Charles W. Hill y Gareth R. Jones, los pasos para diseñar un sistema de control estratégico efectivo son los reconocidos en la siguiente figura:

Figura 5 Pasos para diseñar un control estratégico efectivo



Fuente: Administración estratégica, Charles W. Hill y Gareth R. Jones

Establecer estándares y metas: Frecuentemente, los estándares generales de rendimiento se derivan de la aspiración de alcanzar niveles más altos de eficacia, excelencia, creatividad o capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

Crear sistemas de medición y monitoreo: La empresa define procedimientos los cuales evalúan si las metas de trabajo se han logrado en cada uno de los niveles de la organización. Esta medición se realiza mediante indicadores estratégicos.

Comparar el desempeño real contra las metas establecidas: En este paso los gerentes evalúan si el desempeño de los estándares y metas establecidos en la primera etapa se desvían. Si dicha evaluación arroja que el desempeño es mayor a lo establecido, pueden incrementarlo en el siguiente periodo, en el caso contrario se debe pasar al siguiente paso.

Evaluar el resultado y emprender acciones de ser necesario: En este último paso se emprender medidas correctivas en el caso de que el desempeño sea bajo, lo cual permitirá a la organización lograr sus metas. Esto puede implicar un cambio en algún aspecto de la estrategia.

- a) Indicadores estratégicos: Son medidas cuantitativas o cualitativas utilizadas para evaluar el progreso y éxito en la implementación de una estrategia en un determinado plazo de tiempo. Su tarea principal consiste en identificar y anticipar cualquier desviación que pueda ocurrir en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación estratégica, con el propósito de implementar medidas correctivas si resultan necesarias.
- b) Presupuestos: Permite asignar y gestionar los recursos financieros de manera efectiva para llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Para comenzar con un presupuesto se le debe dar prioridad a los temas críticos y estratégicos que forman parte de la planificación.
- c) Auditoria externa: El objetivo principal de una auditoría externa es proporcionar una opinión independiente sobre la integridad y precisión de la información financiera presentada por la organización, lo que es fundamental para la toma de decisiones de los gerentes. Además, puede ayudar a identificar deficiencias en los controles internos y ofrecer recomendaciones para mejorar la gestión y el desempeño de la empresa.

3.6 El Cuadro de Mando Integral

Es una herramienta muy utilizada en la evaluación de proyectos y la gestión empresarial para medir y gestionar el desempeño de una organización de manera equilibrada y alineada con su estrategia. Consiste en un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que representan diferentes perspectivas del negocio, lo que permite una visión integral de su funcionamiento y logro de objetivos.

Para la implementación de un CMI es de total importancia haber construido una planificación estratégica para la empresa con anterioridad.

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton en su libro “Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)” el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizándolo como un sistema de gestión estratégico, para gestionar su estrategia a largo plazo. Las organizaciones

utilizan el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el Feedback y formación estratégica.

Las cuatro perspectivas que desarrolla el cuadro de mando integral son las siguientes:

- Perspectiva Financiera: Esta perspectiva se centra en los resultados financieros de la organización. Incluye indicadores que evalúan la rentabilidad, el crecimiento de los ingresos, la eficiencia en el uso de recursos financieros y otros aspectos relacionados con los objetivos financieros de la empresa. Algunos ejemplos de KPIs en esta perspectiva incluyen el retorno sobre la inversión (ROI), el margen de beneficio, el flujo de efectivo y el valor económico agregado (EVA).
- Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva, se analiza cómo la organización es vista por sus clientes y cómo satisface sus necesidades y expectativas. Los indicadores en esta categoría pueden incluir la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes. La idea es que clientes satisfechos tienden a generar mayores ingresos y beneficios a largo plazo.
- Perspectiva de Procesos Internos: Esta perspectiva se enfoca en los procesos internos que la organización debe realizar de manera eficiente y efectiva para lograr sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades de los clientes. Los KPIs en esta perspectiva pueden incluir la productividad, la calidad, los tiempos de ciclo y la innovación en los procesos. Se busca identificar y mejorar los procesos clave que impactan directamente en los resultados financieros y la satisfacción del cliente.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva se centra en el desarrollo de las capacidades y competencias de la organización para

alcanzar sus objetivos a largo plazo. Los indicadores aquí pueden incluir la capacitación del personal, la adquisición de conocimientos, la cultura organizacional y la gestión del talento. Se reconoce que una organización debe estar en constante aprendizaje y adaptación para mantener su relevancia y éxito en el futuro.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Elaboración de la misión, visión y valores.

Implementos Deportivos Chile es una empresa relativamente nueva la cual comenzó sus actividades sin una planificación estratégica propia, lo cual indica que no han definido formalmente su misión, visión ni los valores por los que se rige su negocio. Para poder crear y desarrollar estos elementos, se crearon encuestas las cuales el dueño de la empresa y su trabajador (jefe de local) contestaron y se dan a comprender sus perspectivas con respecto a estos conceptos.

- **Misión:** Somos una empresa dedicada a la comercialización de implementos deportivos de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de gimnasios, centros deportivos y deportistas mediante una amplia gama de productos innovadores y un servicio de asesoría integral, destacándonos por la confianza de los clientes, la calidad de nuestros productos y una gran ética laboral.
- **Visión:** Nuestra visión es consolidarnos en 5 años como la empresa líder en importación y comercialización de equipos deportivos en Chile, con presencia física y online a nivel nacional, reconocidos por nuestra innovación, compromiso con la excelencia, servicio excepcional al cliente y por ser socios estratégicos de nuestros clientes, destacando por contar con un equipo humano altamente calificado y valores como empresa familiar,

ética y responsabilidad social y ambiental, convirtiéndonos en la primera opción de quienes buscan implementos fitness de calidad en el país.

- Valores:
 1. Buena relación con los clientes: Buscan generar cercanía y confianza con los clientes, dando un trato personalizado.
 2. Respeto a los plazos pactados: Cumplen de manera responsable con los tiempos de entrega acordados con los clientes.
 3. Transparencia: Son claros y directos en la relación comercial, sin esconder información relevante.
 4. Asesoría integral: Se preocupan de ayudar al cliente a elegir los productos que mejor se ajusten a sus necesidades.
 5. Ética: Fomentan relaciones justas y beneficiosas para ambas partes, sin aprovecharse de los clientes.
 6. Calidad: Ofrecen productos con altos estándares y buen servicio post-venta.
 7. Confianza: Buscan generar credibilidad y seguridad en los clientes sobre su seriedad como empresa.
 8. Innovación: Se mantienen actualizados e incorporan nuevas tecnologías y diseños en sus productos.

4.2 Análisis externo

El análisis externo desempeña un papel crítico en la formulación de una planificación estratégica sólida. Esta fase se centra en el estudio detallado de factores y tendencias que se originan fuera de la organización y que pueden influir significativamente en el éxito o fracaso del proyecto. Comprender el entorno externo es esencial para tomar decisiones informadas y anticipar desafíos futuros. Para realizar este análisis es necesario utilizar la herramienta del análisis estratégico; el análisis PESTEL, con ella se obtendrá un panorama más amplio del ambiente externo en el que está inserto Implementos Deportivos Chile Spa. Esta

información fue recabada de fuentes secundarias y de las encuestas hechas al dueño de la empresa y su empleado.

4.2 Análisis PESTEL

4.2.1 Factores políticos

- Políticas gubernamentales y beneficios tributarios: El gobierno chileno ha impulsado varias medidas de fomento a las pequeñas empresas y emprendimientos, otorgando beneficios tributarios, por ejemplo, la Ley de Emprendimiento (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2021) establece que las empresas de menos de 25 trabajadores pueden acceder a una tasa reducida de impuesto de primera categoría durante los primeros años de operación y también que el régimen Propyme permite a pequeñas y medianas empresas pagar el impuesto de primera categoría con tasa de 10% sobre la renta efectiva (SII, 2022). Estos beneficios otorgados por el gobierno, ha permitido a Implementos Deportivos Chile un crecimiento sostenible en sus primeros años de funcionamiento.
- Cambios en legislación laboral/tributaria: Chile está en un proceso de reforma constitucional, con una nueva Constitución a ser redactada. Esto genera incertidumbre sobre posibles cambios legales sobre las pymes (Santander Trade, 2022), lo cual podría ser perjudicial para la empresa.

4.2.2 Factores económicos

- Acuerdos internacionales: Chile posee una economía muy abierta al comercio exterior, contando con una amplia red de acuerdo comerciales internacionales. Forma parte de múltiples acuerdo bilaterales y multilaterales con países de América, Asia y Europa (ODEPA, 2021). También cuenta con 32 acuerdos comerciales con 64 mercados externos, representando el 85% del PIB mundial y el 62% de la población global

(Direcon, 2021). Esto permitiría a Implementos Deportivos Chile un acceso a insumos y productos a menores costos ofreciéndole una variedad de posibles proveedores alrededor del mundo.

- *Crecimiento de la industria*: La industria de gimnasios y centros deportivos en Chile ha tenido un rápido crecimiento en los últimos 10 años. Se estima que el número de gimnasios en el país se duplicó en la última década, pasando de alrededor de 1.500 recintos en 2010 a sobre 3.000 en 2020. La industria del fitness y los gimnasios se ha consolidado en Chile en la última década, pasando de ser un mercado emergente a uno maduro, con grandes perspectivas de seguir creciendo en el futuro cercano. Esto representa una gran oportunidad para empresas como Implementos Deportivos Chile que se desempeñan en este rubro.

4.2.3 Factores sociales

Según la Encuesta Nacional de Hábitos de Actividad Física y Deportes realizada por el Ministerio del Deporte el año 2018, arroja que los índices de práctica de actividad física o deportiva ha tenido una tendencia creciente desde el año 2006 al 2015, aumentando desde un 12,8% a un 18,2%. La medición del año 2018 arroja que solo aumento un 0,5%. Esto indica un creciente aumento en el cuidado de la salud física de los chilenos. En dicha encuesta también se menciona que la inactividad física es significativamente mayor en los grupos de personas de menores ingresos, lo cual podría limitar su acceso a gimnasios y centros deportivos.

4.2.4 Factores tecnológicos

En Chile, se está experimentando una rápida adopción de tecnologías relacionadas con el fitness, impulsada en gran parte por la alta y creciente penetración del comercio electrónico en el país. Este crecimiento ha creado un amplio espacio para la innovación tecnológica tanto en máquinas de ejercicio como en aplicaciones deportivas, pero al mismo tiempo, es esencial mantener una

vigilancia constante sobre la posible obsolescencia tecnológica en un entorno marcado por las cambiantes tendencias globales.

Implementos Deportivos Chile tiene registrada su marca propia de máquinas e implementos deportivos llamada BlackFit, la cual ha generado un impacto en la competencia, debido a que el mismo dueño de la empresa ha sido el creador y diseñador de nuevas máquinas para ejercicio en cooperación con sus proveedores, lo cual ofrece una amplia ventaja en cuanto a variedad con respecto a otras organizaciones.

4.2.5 Factores ecológicos

Fabricación de máquinas de ejercicio con materiales reciclados y empaques eco- amigables.

Riesgos de aumento de costos de transporte por regulaciones de emisiones.

4.2.6 Factores legales

Marco legal estable sobre propiedad intelectual y patentes.

Existencia de normas técnicas para importación de máquinas deportivas.

4.3 Análisis interno

Para determinar el análisis interno de Implementos Deportivos Chile Spa. Se utilizaron encuestas dirigidas a el dueño de la empresa y su jefe de local para poder crear un análisis FODA, las cuales arrojaron los factores más importantes para ellos, los cuales son los siguientes:

4.3.1 Análisis FODA

Fortalezas:

1. Excelente relación y compromiso con los clientes: Se preocupan de construir vínculos estrechos y resolver requerimientos de los clientes. (F1)

2. Cumplimiento y responsable de los plazos de entrega: Tienen la capacidad y responsabilidad de entregar pedidos dentro de los tiempos acordados.(F2)
3. Productos de alta calidad y servicio post-venta: Ofrecen equipos que cumplen con altos estándares y respaldan lo vendido. (F3)
4. Cercanía y asesoría personalizada a los clientes: Entregan recomendaciones ajustadas a las necesidades de cada cliente. (F4)
5. Local propio que otorga estabilidad al negocio: Cuentan con una instalación propia, bien ubicadas para la distribución. (F5)

Debilidades:

1. Falta de una planificación estratégica formal: No cuentan con un plan estratégico que defina objetivos, metas y planes de acción a largo plazo. (D1)
2. Procesos logísticos internos poco eficientes: Tienen falencias en la planificación y optimización de inventarios, transporte y distribución. (D2)
3. Baja automatización de procesos administrativos y comerciales: Carecen de procedimientos y manuales que estandaricen los procesos administrativos y operativos. (D3)
4. Escasa presencia de marca y marketing digital incipiente: Los recursos para publicidad y promoción son limitados. (D4)
5. Limitada cobertura geográfica centrada en la zona centro-sur: No tienen infraestructura propia para atender en otras zonas del país. (D5)

Oportunidades:

1. Crecimiento sostenido de la industria de gimnasios y centros deportivos en Chile: Las tendencias positivas permiten proyectar un mercado en expansión a futuro. (O1)
2. Tendencia al alza en la preocupación de los chilenos por la salud y actividad física: Cada vez más personas están adoptando hábitos de ejercicio y vida activa. (O2)

3. Beneficios tributarios del gobierno a pymes y emprendimientos: Existen instrumentos públicos de apoyo financiero y tributario para empresas de su tamaño. (O3)
4. Amplia red de acuerdos comerciales internacionales de Chile: Cuenta con 32 acuerdos comerciales con 64 mercados externos. (O4)
5. Rápida adopción de innovaciones tecnológicas fitness por parte de los consumidores: Surgen innovaciones que entregan valor agregado y mayor demanda en máquinas de ejercicio. (O5)

Amenazas:

1. Incertidumbre política y legislativa que afecta a pymes: El cambio en la constitución presenta una cierta duda sobre cambios que podrían afectar a las pymes. (A1)
2. Riesgo de recesión económica que reduzca el poder adquisitivo: Modificaciones en políticas públicas, aranceles, tratados, etc. (A2)
3. Posible incremento de costos logísticos por regulaciones ambientales: Alza en fletes puede reducir márgenes en importaciones desde Asia. (A3)
4. Rápida obsolescencia tecnológica en máquinas de ejercicios: Aparición de nuevas modalidades de ejercicio virtual en casa. (A4)
5. Creciente competitividad en el sector de artículos deportivos: Empresas globales pueden ingresar al mercado chileno aprovechando su crecimiento, compitiendo agresivamente en base a precio, variedad, marketing, etc. (A5)

4.3.2 Cadena de valor

Con esta herramienta se evidenciara que procesos internos son aquellos que generan más valor para la empresa.

4.3.2.1 Actividades primarias

a) Logística Interna

- ❖ **Recepción y almacenamiento de productos importados:** Los contenedores con productos importados son recepcionados en la bodega de Implementos Deportivos Chile. Se realiza una inspección visual y conteo de bultos, cotejando con documentación de embarque. Los productos son descargados con montacargas y estibados en racks de almacenamiento designados por categoría de producto.
- ❖ **Gestión de inventario:** Se lleva un registro computarizado de todos los productos en bodega, incluyendo stocks disponibles, ubicación, fechas de vencimiento de garantía. Periódicamente se realizan conteos cíclicos de inventario para verificar la exactitud de los registros.
- ❖ **Picking y preparación de pedidos:** Cuando se recibe un pedido, se imprime una lista de picking y se prepara la orden de acuerdo a esta lista, recorriendo la bodega para ir armando el pedido.
- ❖ **Embalaje y despacho:** Los productos del pedido se embalan en cajas de cartón con protección anti-impacto. Se genera guía de despacho para el transportista. Se coordina la carga de los camiones y entrega al cliente.
- ❖ **Devoluciones:** Si un cliente devuelve un producto, este es inspeccionado y se determina si se reintegra a stock o se envía a reparación. Se actualizan los registros de inventario.
- ❖ **Inventario de seguridad:** Se determinan stocks mínimos de seguridad críticos, se monitorea su nivel y se generan órdenes de reabastecimiento a proveedores cuando se alcanzan para evitar quiebres de stock.

b) Operaciones

- ❖ **Importación de productos:** El proceso de importación comienza con la identificación de necesidades de inventario y la selección de productos a pedir a los proveedores internacionales. Se negocian precios, cantidades y plazos de entrega y se emiten órdenes de compra.

- ❖ **Gestión de transporte marítimo:** Se coordina con un agente de carga el transporte marítimo en contenedores desde el puerto de origen hasta el puerto de destino en Chile. Se tramita documentación requerida.
- ❖ **Nacionalización de productos:** Al arribar el contenedor, se realiza la gestión de nacionalización ante Aduanas, presentando facturas, listas de empaque, certificados y otros documentos. Se efectúa el pago de aranceles e impuestos correspondientes.
- ❖ **Traslado a bodega:** Una vez nacionalizada la carga, se contrata el transporte del contenedor desde el puerto hacia la bodega de la empresa, donde será almacenada.
- ❖ **Control de calidad:** Se realiza inspección de los productos recibidos, verificando especificaciones técnicas, funcionamiento y ausencia de defectos. En caso de detectarse problemas, se gestiona con el proveedor el reemplazo o reparación.
- ❖ **Montaje y revisión de máquinas:** Las máquinas de ejercicios son armadas y calibradas por personal técnico. Se prueban todas las funciones para asegurar su correcto desempeño.
- ❖ **Preparación de máquinas para entrega:** Las máquinas son embaladas en forma adecuada para protegerlas durante el transporte. Se preparan manuales, accesorios y herramientas para incluir en la entrega al cliente.

c) Logística Externa

- ❖ **Programación de entregas:** Se coordina con el cliente la fecha y lugar de entrega de los productos. Se consolida un cronograma semanal de despachos organizando rutas y secuencia de entregas.
- ❖ **Preparación de pedidos:** En la fecha programada, se prepara el pedido del cliente lista para despacho, verificando que esté completo. Se emiten guías de despacho y documentación.
- ❖ **Tercerización del transporte:** Se cuenta con una red de transportistas externos calificados para el traslado de los productos a locales de clientes. Se selecciona el más adecuado según zona y tipo de carga.

- ❖ **Descarga e instalación:** Al llegar al destino, se coordina la descarga con el cliente. Si el servicio contratado incluye instalación, el personal técnico realiza el armado, calibración y puesta en marcha de las máquinas.
- ❖ **Retiro de residuos:** Se retiran los embalajes, plásticos y otros residuos generados durante la instalación para su eliminación o reciclaje responsable.
- ❖ **Confirmación de entrega:** Se verifica la conformidad del cliente con los productos y servicio. Se firma documentación para formalizar la entrega y cierre del despacho.
- ❖ **Devoluciones:** En caso de que un cliente requiera devolver un producto, se planifica su retiro y traslado de vuelta a la bodega de la empresa.

d) Marketing y Ventas

- ❖ **Elaboración de catálogos y material promocional:** Diseño gráfico de catálogos impresos y digitales con las líneas de productos, descripción de especificaciones técnicas, fotografías, etc. También banners, fichas técnicas, y otros materiales de apoyo a la venta.
- ❖ **Gestión de sitio web:** Mantenimiento del sitio web con información de productos, descripción de servicios, formulario de contacto, chat en línea. Se monitorean métricas como visitas, leads y conversiones.
- ❖ **Redes sociales:** Manejo periódico de redes sociales a través de una empresa externa (Facebook, Instagram) para aumentar visibilidad de marca, promocionar ofertas e interactuar con audiencia.
- ❖ **Email marketing:** Envío de newsletters y correos electrónicos segmentados a base de datos de clientes con novedades, lanzamientos de productos y promociones.
- ❖ **Telemarketing:** Contacto proactivo vía telefónica con potenciales clientes detectados para promover productos, servicios y concretar visitas comerciales.
- ❖ **Visitas comerciales:** Ejecutivos de venta realizan visitas periódicas a gimnasios, centros deportivos y otros clientes potenciales para promover soluciones, levantar necesidades y crear relaciones.

- ❖ **Asesoría y venta personalizada**: Los ejecutivos entienden requerimientos de cada cliente y asesoran en soluciones técnicas a la medida, como proyectos de equipamiento de gimnasios.
- ❖ **Servicio post-venta**: Se contacta al cliente después de la compra para asegurar su satisfacción, recibir retroalimentación y generar nuevas oportunidades de venta.

e) Servicio Post Venta

- ❖ **Soporte técnico**: Se ofrece asistencia telefónica y presencial a clientes para resolver problemas, dudas o inquietudes sobre el uso y funcionamiento de los equipos suministrados.
- ❖ **Mantenimiento y reparación**: Se realizan conversaciones sobre la mantención preventiva y reparación de máquinas en caso de fallas o desperfectos reportados por los clientes.
- ❖ **Provisión de repuestos**: Se mantiene un inventario de repuestos críticos para enviar a clientes en caso de ser necesario para alguna reparación o mantención.
- ❖ **Garantía de productos**: Se respeta el periodo de garantía ofrecido al cliente ante cualquier defecto de fabricación. Se tramita la reparación o reemplazo según corresponda.
- ❖ **Retroalimentación post-venta**: Se contacta al cliente para conocer su nivel de satisfacción con los productos y servicios, e identificar posibles mejoras.
- ❖ **Fidelización**: Se mantienen los vínculos comerciales con estrategias como felicitaciones en fechas especiales, descuentos exclusivos y atención personalizada para generar lealtad.
- ❖ **Referidos**: Se motiva a los clientes satisfechos para que recomienden los productos y servicios a sus redes de contacto.

4.3.2.2 Actividades de apoyo

- Infraestructura

- i. **Gerencia y administración general:** La gerencia general se encarga de establecer la dirección estratégica, tomar decisiones relevantes del negocio y servir de representante legal de la empresa. También supervisa las áreas funcionales.
 - ii. **Oficinas administrativas:** Las oficinas centrales de la empresa cuentan con instalaciones adecuadas para el trabajo del personal administrativo y directivo.
 - iii. **Bodega de almacenamiento:** La bodega propia de la empresa está equipada con estanterías, iluminación, sistemas anti-incendios, seguridad y otros elementos necesarios para el almacenamiento y manejo de la mercadería.
 - iv. **Flota vehicular:** La empresa cuenta con camiones que son propiedad de una empresa externa, para la distribución de productos a clientes en la zona centro-sur del país.
 - v. **Telecomunicaciones:** Se dispone de servicios de telefonía fija e internet que facilitan la comunicación interna y con clientes.
 - vi. **Seguridad física:** Existen sistemas de vigilancia, alarmas y control de acceso para proteger las instalaciones de la compañía.
- Gestión de Recursos Humanos
 - i. **Inducción:** Los nuevos trabajadores reciben una inducción sobre la empresa, sus políticas, procesos de trabajo y medidas de seguridad.
 - ii. **Capacitación:** Se detectan necesidades de capacitación y se coordina la realización periódica de charlas y talleres para desarrollar el capital humano.
 - iii. **Evaluación de desempeño:** Anualmente se miden las competencias y cumplimiento de metas de cada trabajador, detectando brechas y planes de mejora.
 - iv. **Compensaciones:** Se administra el pago de remuneraciones, bonos e incentivos al personal, de acuerdo a las políticas definidas por la gerencia.

- v. **Clima laboral**: Se aplican encuestas de clima y se toman acciones para mejorar la motivación, cohesión y satisfacción de los equipos de trabajo.
- vi. **Seguridad y prevención**: Se monitorea el cumplimiento de medidas de seguridad e higiene. Se investigan accidentes y se actualizan procedimientos.
- Desarrollo Tecnológico
 - i. **Investigación de mercado**: Se monitorean constantemente las nuevas tendencias en equipos y máquinas de ejercicio a nivel global para estar a la vanguardia.
 - ii. **Evaluación de nuevos productos**: Se analizan en detalle las especificaciones y prestaciones de nuevos lanzamientos de productos de proveedores para decidir su incorporación.
 - iii. **Desarrollo de producto propio**: Se trabaja con proveedores en crear productos exclusivos de marca propia para entregar valor único a los clientes.
- Abastecimiento
 - i. **Evaluación y selección**: Se analizan aspectos como calidad, capacidad productiva, precios y certificaciones para seleccionar los mejores proveedores en cada rubro.
 - ii. **Desarrollo de proveedores**: Se trabaja de la mano con proveedores para mejorar procesos, reducir costos, desarrollar productos exclusivos y fortalecer la relación.
 - iii. **Negociación**: Se negocian condiciones de precios, descuentos por volumen, plazos de entrega y términos de pago con los proveedores de forma mensual.
 - iv. **Órdenes de compra**: En base a la demanda y niveles de inventario, se generan y transmiten órdenes de compra a los proveedores seleccionados.
 - v. **Logística de aprovisionamiento**: Se coordina con proveedores el transporte eficiente de los productos desde origen hasta la bodega.

- vi. **Recepción y control:** Se verifica el correcto estado y especificaciones de los productos al recibir pedidos de proveedores.

4.4 Desarrollo de objetivos y estrategias

Para elaborar los objetivos y estrategias, es necesario desarrollar una matriz FODA cruzada.

Es necesario mencionar que para la elaboración de los objetivos estratégicos, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos; Misión, Visión, Análisis FODA y cadena de valor.

Después de analizar la misión, visión, cadena de valor, análisis FODA y los objetivos, se pueden desarrollar estrategias que ayuden a lograrlos. Para ello se realizó la matriz FODA cruzada. Dicha matriz se desarrolló junto con el dueño de la empresa y jefe de local, en donde surgieron objetivos (estos objetivos se alinearon con los obtenidos anteriormente), estrategias y planes de acción.

4.4.1 FODA cruzado

FO – Potenciar fortalezas para aprovechar oportunidades

- Aprovechar la cercanía con los clientes para incrementar las ventas anuales a través de una mayor fidelización (F1, O1)
- Implementar un plan de marketing digital para mejorar el posicionamiento de marca y llegar a más clientes (F4,F3,O2)

DO – Superar debilidades aprovechando oportunidades

- Implementar un CRM para mejorar la gestión de clientes y aumentar la participación de mercado (D4, O1)

FA – Enfrentar amenazas con las fortalezas

- Resaltar el cumplimiento de plazos de entrega para contrarrestar la creciente competitividad (F2, A5)

- Aumentar la presencia en regiones para mitigar el impacto de una posible recesión económica (F5, A2)

DA – Reducir debilidades y evitar amenazas

- Desarrollar productos innovadores para hacer frente a la creciente competitividad (D4, A5)
- Ampliar cobertura geográfica para reducir costos logísticos. (D5, A3)
- Certificar los procesos bajo la norma ISO 9001 para tener mayor control ante la incertidumbre política y legal (D3, A1)

Figura 6 Matriz FODA de confrontación

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS		O1: Crecimiento sostenido de la industria de gimnasios y centros deportivos en Chile	A1: Incertidumbre política y legislativa que afecta a pymes
		O2: Tendencia al alza en la preocupación de los chilenos por la salud y actividad física	A2: Riesgo de recesión económica que reduzca el poder adquisitivo
		O3: Beneficios tributarios del gobierno a pymes y emprendimientos	A3: Posible incremento de costos logísticos por regulaciones ambientales
		O4: Amplia red de acuerdos comerciales internacionales de Chile	A4: Rápida obsolescencia tecnológica en máquinas de ejercicios
		O5: Rápida adopción de innovaciones tecnológicas fitness por parte de los consumidores	A5: Creciente competitividad en el sector de artículos deportivos
INTERNAS		ESTRATEGIAS PROPUESTAS	
FORTALEZAS	F1: Excelente relación y compromiso con los clientes	Aprovechar la cercanía con los clientes para incrementar las ventas anuales a través de una mayor fidelización (F1, O1)	
	F2: Cumplimiento y responsable de los plazos de entrega		Resaltar el cumplimiento de plazos de entrega para contrarrestar la creciente competitividad (F2, A5)
	F3: Productos de alta calidad y servicio post-venta		
	F4: Cercanía y asesoría personalizada a los clientes	Implementar un plan de marketing digital para mejorar el posicionamiento de marca y llegar a más clientes (F4,F3,O2)	
	F5: Local propio que otorga estabilidad al negocio		Aumentar la presencia en regiones para mitigar el impacto de una posible recesión económica (F5, A2)
		ESTRATEGIAS PROPUESTAS	
DEBILIDADES	D1: Falta de una planificación estratégica formal		
	D2: Procesos logísticos internos poco eficientes		
	D3: Baja automatización de procesos administrativos y comerciales		Certificar los procesos bajo la norma ISO 9001 para tener mayor control ante la incertidumbre política y legal (D3, A1)
	D4: Escasa presencia de marca y marketing digital incipiente	Implementar un CRM para mejorar la gestión de clientes y aumentar la participación de mercado (D4, O1)	Desarrollar productos innovadores para hacer frente a la creciente competitividad (D4, A5)
	D5: Limitada cobertura geográfica centrada en la zona centro-sur		Ampliar cobertura geográfica para reducir costos logísticos. (D5, A3)

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 5: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez terminado el proceso del desarrollo de la planificación estratégica, el siguiente paso es la construcción del Cuadro de Mando Integral, en el cual se clasificaron los objetivos estratégicos definidos anteriormente según las cuatro perspectivas del CMI, indicando también las estrategias que se utilizaran para lograr dichos objetivos y el indicador para ver el progreso en el desempeño de estos.

En conjunto con el dueño de la empresa, se establecieron los horizontes de 2 a 3 años para cumplir con los objetivos propuestos.

5.1 Objetivos estratégicos definidos:

- i. Incrementar las ventas anuales en un 15% para el año 2025, pasando de \$300 millones a \$345 millones.
- ii. Aumentar la participación de mercado al 8% en la Región Metropolitana en los próximos 3 años.
- iii. Implementar un plan de marketing digital antes de fines de 2023 para mejorar el posicionamiento de la marca.
- iv. Certificar la calidad de los procesos bajo norma ISO 9001 en los próximos 2 años.
- v. Abrir 2 nuevos puntos de venta en regiones a lo largo del país en 2024.
- vi. Implementar un sistema de Business Intelligence en 2023 para mejorar la toma de decisiones.
- vii. Desarrollar 4 productos de marca propia en alianza con proveedores para el año 2025.
- viii. Implementar un CRM para gestionar de manera centralizada los clientes antes de fin de 2023.

5.2 Perspectivas del cuadro de mando integral:

5.2.1 Perspectiva Financiera

En esta perspectiva se determina si las actividades de las respectivas estrategias están generando una rentabilidad positiva para la empresa.

1. Incrementar las ventas anuales en un 15% para el año 2025, pasando de \$300 millones a \$345 millones:
2. Aumentar la participación de mercado al 8% en la Región Metropolitana en los próximos 3 años:

5.2.2 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva es una de las más importantes para la empresa, ya que ésta se caracteriza por su asesoría y servicio personalizado, entregando una excelente atención al cliente.

1. Implementar un plan de marketing digital antes de fines de 2023 para mejorar el posicionamiento de la marca.
2. Certificar la calidad de los procesos bajo norma ISO 9001 en los próximos 2 años.

5.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva se identifican las actividades clave que se desarrollan al interior de la empresa.

1. Implementar un sistema de Business Intelligence en 2023 para mejorar la toma de decisiones.
2. Desarrollar 4 productos de marca propia en alianza con proveedores para el año 2025.

3. Implementar un CRM para gestionar de manera centralizada los clientes antes de fin de 2023.

5.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se indica que el objetivo se centra con el crecimiento y el aprendizaje de la organización, ya que implica una expansión geográfica y el desarrollo de nuevas capacidades para abrir y gestionar puntos de venta en diferentes regiones.

1. Abrir 2 nuevos puntos de venta en regiones a lo largo del país para el año 2025.

5.3 Mapa estratégico

La finalidad del mapa estratégico es la de entender la relación Causa-Efecto entre los objetivos estratégicos.

Figura 7 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

5.4 Formulación de planes de acción e indicadores:

Para cada objetivo, se presenta un plan de acción y un indicador los cuales ayudaran al entendimiento, desarrollo e incremento del desempeño de las actividades para lograr el objetivo.

5.4.1 Perspectiva Financiera

1º Objetivo estratégico: Incrementar las ventas anuales en un 15% para el año 2025, pasando de \$300 millones a \$345 millones

Plan de acción:

- Crear una política de venta cruzada y entrenar al equipo comercial en técnicas para promover accesorios y productos complementarios en cada venta.
- Identificar regiones con alto potencial para nuevos puntos de venta realizando un análisis de mercado.
- Desarrollar plan de contenidos y presencia en redes sociales para captar nuevos clientes digitales.
- Trabajar con proveedores en diseño y lanzamiento de 4 nuevos productos de marca propia al 2025.
- Crear oferta de servicios de instalación, mantención y reparación de máquinas.
- Planificar 3 campañas promocionales al año con descuentos en fechas peak de demanda del sector fitness.

Tabla 1 Indicador Porcentaje de crecimiento anual de ventas

Nombre del indicador: Porcentaje de crecimiento anual de ventas		Formula: $x = \frac{(Ventas\ año\ actual - Ventas\ año\ anterior)}{Ventas\ año\ anterior} * 100$			
Meta:	15% de crecimiento anual para llegar a \$345 millones en ventas para el 2025. 1er Año crecimiento de 5% (de \$300 millones a \$315 millones), 2do Año crecimiento de 5% (de \$315 millones a \$330,75 millones), 3er Año crecimiento de 5% (de \$330,75 millones a \$345 millones)	Definición: Este indicador mide el porcentaje de crecimiento de las ventas de un año respecto al anterior. Permite hacer seguimiento al objetivo de incrementar las ventas anuales en un 15% para 2025.			
Frecuencia de medición:	Anual	Fuente de información: Reporte de ventas anuales			
Responsable:	Gerente				
Índice de medición:					
Verde	Cumple meta de crecimiento anual				
Amarillo	Crecimiento entre 10% y 15%				
Rojo	Crecimiento menor a 10%				

Fuente: Elaboración propia.

2º Objetivo estratégico: Aumentar la participación de mercado al 8% en la Región Metropolitana en los próximos 3 años:

Plan de acción:

- Segmentar el mercado metropolitano e identificar nichos atractivos donde enfocarse.
- Desarrollar ofertas promocionales para nuevos clientes de la Región Metropolitana.
- Lanzar servicios de instalación, mantención y reparación de máquinas.
- Implementar CRM para seguimiento centralizado de clientes y leads.
- Incorporar 2 nuevos ejecutivos comerciales dedicados a la Región Metropolitana.
- Establecer objetivos de captación de nuevos clientes para la fuerza de ventas.
- Monitorear participación de mercado de la empresa en la Región Metropolitana.

Tabla 2 Indicador Porcentaje de participación en el mercado objetivo

Nombre del indicador: Porcentaje de participación en el mercado objetivo		Formula: $x = \frac{(Ventas\ de\ empresa\ en\ la\ región)}{(Ventas\ totales\ del\ mercado\ en\ la\ región)} * 100$			
Meta:	Año 1: 6% Año 2: 7% Año 3: 8%	Definición: Este indicador mide el porcentaje que representan las ventas de la empresa en la región Metropolitana, respecto al total de ventas del mercado en esa región. Permite monitorear el cumplimiento del objetivo de alcanzar una participación de mercado del 8% en los próximos 3 años.			
Frecuencia de medición:	Anual	Fuente de información: Reporte de ventas de la empresa en región Metropolitana y reporte de ventas totales del mercado en la región (puede obtenerse a través de fuentes secundarias como asociaciones gremiales).			
Responsable:	Gerente				
Índice de medición:					
Verde	Cumple meta anual de participación de mercado				
Amarillo	Participación entre 0,5% y 1% menos que la meta				
Rojo	Participación menor en más de 1% a la meta				

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2 Perspectiva del Cliente

3º Objetivo estratégico: Implementar un plan de marketing digital antes de fines de 2023 para mejorar el posicionamiento de la marca.

Plan de acción:

- Actualizar diseño, contenidos y funcionalidades del sitio web.
- Elaborar calendario editorial con contenidos para redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn).
- Segmentar base de datos y enviar emails promocionales de productos y servicios.
- Crear infografías, videos, posts sobre ejercicios y entrenamiento para atraer tráfico.
- Contratar servicio de posicionamiento SEM para aparecer en búsquedas clave del sector fitness.

Tabla 3 Indicador Cumplimiento de marketing digital

Nombre del indicador: Cumplimiento del plan de marketing digital		Formula: $x = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de actividades del plan de marketing digital})}{(\text{N}^\circ \text{ total de actividades planificadas})} * 100$			
Meta:	100% de actividades implementadas antes de fines de 2023.	Definición: Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento de las actividades contempladas en el plan de marketing digital a implementar antes de fines de 2023.			
Frecuencia de medición:	Trimestral	Fuente de información: Registro de actividades del plan de marketing			
Responsable:	Jefe de local				
Índice de medición:					
Verde	90% - 100% de actividades implementadas				
Amarillo	75% - 89% de actividades implementadas				
Rojo	75% de actividades implementadas				

Fuente: Elaboración propia.

4º Objetivo estratégico: Certificar la calidad de los procesos bajo norma ISO 9001 en los próximos 2 años.

Plan de acción:

- Contratar un asesor externo que implemente un sistema de gestión de calidad.
- Levantar información y diagramar procesos clave de negocio.
- Elaborar manual de calidad, procedimientos e instrucciones.
- Dictar charlas de inducción en ISO 9001 a todos los colaboradores.
- Nombrar un representante de la dirección para el proyecto.
- Preparar la documentación y realizar una auditoría interna previa.
- Seleccionar y contratar una certificadora para la auditoría externa.

Tabla 4 Indicador Porcentaje de procesos certificados bajo ISO 9001

Nombre del indicador: Porcentaje de procesos certificados bajo ISO 9001		Formula: $x = \frac{\left(\begin{array}{c} \text{Número de procesos que cumplen los requerimientos} \\ \text{para la certificación ISO 9001} \end{array} \right)}{\left(\begin{array}{c} \text{Número total de procesos} \end{array} \right)} * 100$
Meta:	Año 1: 50% de procesos que cumplen los requerimientos para la certificación. Año 2: 100% de procesos que cumplen los requerimientos para la certificación.	
Frecuencia de medición:	Semestral	Definición: Este indicador mide el porcentaje de procesos de la empresa que han logrado la certificación ISO 9001 en relación al total de procesos. Permite monitorear el avance hacia la meta de certificar el 100% de los procesos en los próximos 2 años.
Responsable:	Asesor externo	Fuente de información: Reporte de certificaciones ISO 9001 obtenidas.
Índice de medición:		
Verde	Igual o mayor a lo planeado	
Amarillo	25% menos de lo planeado	
Rojo	Más de 25% menos de lo planeado	

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3 Perspectiva de Procesos Internos

5º Objetivo estratégico: Implementar un sistema de Business Intelligence en 2023 para mejorar la toma de decisiones

Plan de acción:

- Evaluar software de BI y seleccionar la herramienta más adecuada.
- Realizar levantamiento de requerimientos para todas las áreas de la empresa.
- Integrar datos de ERP, CRM, web, redes sociales y otras fuentes.
- Diseñar tableros de control para ventas, marketing, operaciones, etc.
- Capacitar a los usuarios clave en el manejo de la herramienta de BI.
- Generar informes periódicos con KPIs para el dueño.
- Revisar KPIs y tomar decisiones en base a datos.

Tabla 5 Indicador Porcentaje de módulos implementados

Nombre del indicador: Porcentaje de módulo implementados		Formula: $x = \frac{(\text{Módulos de BI implementados})}{(\text{Total módulos planificados})} * 100$			
Meta:	100% de módulos implementados.	Definición: Este indicador mide el porcentaje de modulos de BI que se han implementado con respecto al total que se ha planificado implementar.			
Frecuencia de medición:	Mensual	Fuente de información: Reporte de implementacion del proyecto			
Responsable:	Gerente				
Indice de medición:					
Verde	Igual o mayor a 90%				
Amarillo	Entre 60% y 89%				
Rojo	Menos de 60%				

Fuente: Elaboración propia.

6º Objetivo estratégico: Desarrollar 4 productos de marca propia en alianza con proveedores para el año 2025.

Plan de acción:

- Investigar tendencias y evaluar posibilidades de nuevos productos fitness con potencial.
- Crear 4 ideas de productos innovadores para desarrollar.
- Co-diseñar productos con proveedores estratégicos en China.
- Negociar condiciones de fabricación, costos y plazos de entrega.

Tabla 6 Indicador Numero de productos de marca propia desarrollados

Nombre del indicador: Número de productos de marca propia desarrollados		Formula: \sum <i>Productos de marca propia desarrollados</i>			
Meta:	Año 2023: 1 producto	Definición: Este indicador cuenta el número de productos de marca propia que han sido desarrollados por la empresa en alianza con proveedores. Permite monitorear el avance hacia la meta de desarrollar 4 productos de marca propia en 2025.			
	Año 2024: 2 productos				
	Año 2025: 4 productos	Fuente de información: Registro de desarrollo de productos			
Frecuencia de medición:	Anual				
Responsable:	Gerente				
Índice de medición:					
Verde	Igual a lo planeado				
Amarillo	1 producto menos de lo planeado				
Rojo	Más de 1 producto menos de lo planeado				

Fuente: Elaboración propia.

7º Objetivo estratégico: Implementar un CRM para gestionar de manera centralizada los clientes antes de fin de 2023.

Plan de acción:

- Evaluar alternativas y seleccionar la solución CRM idónea.
- Parametrizar y personalizar el CRM de acuerdo a necesidades.
- Integrar CRM con email marketing, redes sociales y web.
- Migrar contactos, leads, clientes, historia de interacciones al CRM.
- Capacitar al personal en el CRM.
- Usar el CRM para automatización de marketing, seguimiento de ventas, soporte técnico y satisfacción del cliente.

Tabla 7 Indicador Implementación de CRM

Nombre del indicador: Implementación de CRM		Formula: $x = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de módulos de CRM implementados})}{\text{N}^\circ \text{ total de módulos planificados}} * 100$			
Meta:	100% de módulos CRM implementados antes de fin de año 2023.	Definición: Este indicador mide el porcentaje de módulos del CRM que han sido implementados en relación al total de módulos contemplados en la planificación. Permite monitorear el avance de la implementación del CRM.			
Frecuencia de medición:	Mensual	Fuente de información: Reporte de implementación del proyecto CRM			
Responsable:	Jefe de local				
Índice de medición:					
Verde	90% - 100% de módulos implementados				
Amarillo	80% - 89% de módulos implementados				
Rojo	Menos de 80% de módulos implementados				

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

8º Objetivo estratégico: Abrir 2 nuevos puntos de venta en regiones a lo largo del país para el año 2025.

Plan de acción:

- Realizar estudio de mercado para identificar las 2 mejores regiones para nuevas tiendas.
- Buscar y seleccionar locales adecuados en términos de ubicación, tamaño y arrendamiento.
- Adecuar la infraestructura de los locales y dejarlos listos para operar.
- Enviar stock inicial de productos para dejar las sucursales abastecidas.
- Reclutar y capacitar vendedores y personal de atención al cliente para las nuevas tiendas.

Tabla 8 Indicador Numero de nuevos puntos de venta abiertos

Nombre del indicador: Número de nuevos puntos de venta abiertos		Formula: \sum Sumatoria de nuevos puntos de venta abiertos en regiones
Meta:	Año 2023: 0 puntos de venta Año 2024: 2 puntos de venta	Definición: Este indicador contabiliza el número de nuevos puntos de venta que han sido abiertos por la empresa en regiones del país. Permite monitorear el cumplimiento del objetivo de abrir 2 nuevos puntos de venta en regiones en 2024.
Frecuencia de medición:	Anual	Fuente de información: Registro de apertura de nuevos puntos de venta.
Responsable:	Gerente	
Indice de medición:		
Verde	Igual a lo planeado	
Amarillo	1 punto de venta abierto	
Rojo	0 puntos de venta abiertos	

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Presupuesto

El siguiente presupuesto, es una aproximación de cuánto dinero costaría implementar los respectivos planes de acción para cada uno de los objetivos estratégicos definidos anteriormente.

Tabla 9 Presupuestos

Presupuesto	
Objetivo estrategico	Costo asociado para implementar respectivos planes de acción
Incrementar ventas un 15%	Costo plan Marketing
Aumentar participacion de mercado al 8%	Costo CRM + \$2.000.000
Implementar plan de Marketing	\$3.000.000
Conseguir la certificacion ISO 9001	\$5.500.000
Aplicar un sistema Business Intelligence	\$9.000.000
Desarrollar 4 nuevos productos	\$0
Implementar un CRM	\$4.000.000
Abrir 2 nuevos puntos de ventas	\$6.000.000 c/u

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10 Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta			Responsable
			Año 1	Año 2	Año 3	
Financiera	Incrementar las ventas anuales en un 15%	Porcentaje de crecimiento anual de ventas	5%	5%	5%	Gerente
	Aumentar la participación de mercado al 8% en la Región Metropolitana	Porcentaje de participación en el mercado objetivo	6%	7%	8%	Gerente
Clientes	Implementar un plan de marketing digital	Cumplimiento del plan de marketing digital	100%	-	-	Jefe de local
	Certificar la calidad de los procesos bajo norma ISO 9001	Porcentaje de procesos certificados bajo ISO 9001	50%	100%	-	Asesor externo
Procesos internos	Implementar un sistema de Business Intelligence	Porcentaje de módulos implementados	100%	-	-	Gerente
	Desarrollar 4 productos de marca propia	Número de productos de marca propia desarrollados	1	2	4	Gerente
	Implementar un CRM	Implementación de CRM	100%	-	-	Jefe de local
Aprendizaje y crecimiento	Abrir 2 nuevos puntos de venta en regiones	Número de nuevos puntos de venta abiertos	0	2	-	Gerente

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 6: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

6.1 Recomendaciones

Se recomienda implementar la planificación estratégica en el corto plazo, debido a que la información utilizada puede variar en cierta cantidad de tiempo, sobre todo en lo que respecta al análisis del entorno externo y los presupuestos hechos.

La internalización y comunicación de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias con los empleados, ayudara a la empresa a mejorar el compromiso por

parte de los trabajadores con su organización, y también agregara una seria y fuerte percepción por parte de la competencia al comunicar públicamente los lineamientos de la marca.

Con el análisis interno de la empresa, se evidencio que la mayor parte de las actividades son realizadas por el dueño de la empresa, por lo cual se recomienda la contratación de personal profesional para delegar ciertas tareas básicas como también la de revisar y actualizar la planificación estratégica cada año, ya que pueden existir varios cambios tanto de forma interna como externa.

Debido a la falta de conocimiento sobre la planificación estratégica y el cuadro de mando integral, se recomienda la capacitación de todo el personal en estas áreas para mejorar su comprensión y la ejecución de las estrategias.

6.2 Conclusiones

Una vez finalizado el presente estudio, y en función a los objetivos planteados al comienzo, se pueden concluir los siguientes aspectos:

- La creación de una planificación estratégica formal, es un gran cambio para la empresa, ya que una vez implementado por parte suya, les entregara no solo estrategias para mejorar la empresa y un sistema de control para su evaluación de desempeño, sino que también les otorgara un sentimiento de lealtad, mejorara el trabajo en equipo, tendrán mayor comunicación y motivación por parte de los empleados con su gerencia y así todos podrán estar en sintonía con los objetivos estratégicos que permitirán a la empresa crecer con el tiempo.
- La definición formal y explícita de la misión, visión y los valores que representan a la empresa, que fueron desarrollados junto al dueño Juan Pablo Pineda y su Jefe de local, entregaron una perspectiva más madura y seria de la empresa, como también de un sentimiento del trabajo en equipo más fuerte, lo cual les permitirá guiar sus esfuerzos en una dirección clara y eficiente en pro de sus objetivos al mediano y largo plazo.

- El análisis FODA fue una herramienta muy importante, debido a que con ella se pudo analizar el entorno interno y externo de la empresa, exponiendo las debilidades que poseían, las amenazas a las que podrían enfrentarse, pero a la vez, definiendo claramente sus fortalezas como la excelente atención al cliente y su alta gama de productos e innovaciones, y también las oportunidades que podrían aprovechar para lograr una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Todo esto permitió definir estrategias y planes de acción para poder alcanzar sus objetivos estratégicos.
- El cuadro de mando integral como sistema de control estratégico, les ha dado a la empresa una forma de comprobar si el logro de sus objetivos se está llevando a cabo mediante los indicadores de desempeño, lo cual les permitirá detectar cualquier posible deficiencia y así poder corregirla para lograr las metas establecidas. Mediante el mapa estratégico se pudo apreciar como cada objetivo es capaz de causar un efecto en otros objetivos.
- La planificación estratégica es una herramienta muy necesaria para cualquier tamaño de empresa, ya que la naturaleza de ésta no cambia con respecto al tamaño de la organización, sino que solamente cambia su volumen y complejidad.
- En última instancia, este trabajo se llevó a cabo con el propósito de alcanzar el objetivo general establecido en el proyecto “Diseñar una propuesta de planificación estratégica y un cuadro de mando integral para la empresa Implementos Deportivos Chile Spa”. En consecuencia, se puede afirmar que tanto el objetivo general como los objetivos específicos delineados en el proyecto se lograron con éxito, y la responsabilidad de la implementación recae en la empresa.

CAPITULO 7: BIBLIOGRAFÍA

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2021). Ley N° 20.659 - Ley de Emprendimiento. Recuperado de:

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078172>

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Direcon (2021). Acuerdos Comerciales. Recuperado de: <https://www.subrei.gob.cl/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales-vigentes>

Fernández. A (11 de abril del 2020). Aumenta venta de máquinas y artículos deportivos. T13. Recuperado de: <https://www.t13.cl/videos/nacional/video-cuarentena-coronavirus-covid-19-aumenta-venta-maquinas-y-articulos-deportivos>

García, T. & Cano, M. (s.f.). *El foda: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones*. Recuperado de: <https://infolibros.org/pdfview/20246-el-foda-una-tecnica-para-el-analisis-de-problemas-en-el-contexto-de-la-planeacion-en-las-organizaciones-teresa-garcia-lopez-y-milagros-cano-flores/>

Hax, A. & Majluf, N. (1996). *Gestión de empresas con una visión estratégica*

Hill, C.W., & Jones, G.R. (1996). *Administración estratégica*. Recuperado de: [https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.p](https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf)

df

Jaramillo, Elkin. (2009). *Análisis PEST(EL)*. Recuperado de: https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*.

Ministerio del Deporte. (2018). Encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes. Recuperado de <http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/3868>

Ministerio de Epidemiología. (2023). Encuesta Nacional de Salud. Recuperado de <http://epi.minsal.cl/wp-content/uploads/2016/03/resumen-ejecutivo-vent.pdf>

ODEPA (2021). Acuerdos Comerciales. Recuperado de: <https://www.odepa.gob.cl/acuerdosComerciales>

Robbins, Stephen. (1996). *Administración*.

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentos de Administración*. Pearson Educación. (Capítulo 7: Planificación y Estrategia)

Santander Trade (2022). Chile: política y economía. Recuperado de: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?url_de_origen=%2Fes%2Fportal%2Festablecerse-extranjero%2Fchile%2Fpolitica-economia&titulo_de_origen=Establecerse+en+Chile&campaign=gsearch_trade_cl&gclid=Cj0KCQiAxc6PBhCEARIsAH8Hff0gbCzJ0FcHzBOHqEF5dX7mec3fU_4wTa2KBu4QFfcoBVPEpMIKiLgaAozzEALw_wcB

SII (2022). Régimen Propyme. Recuperado de: https://www.sii.cl/destacados/renta/2022/propyme_caracteristicas.html

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2003). *Administración estratégica: conceptos y casos*. McGraw-Hill.

Trujillo, L., Von, A., & García, D. (2020). Ejercicio físico y COVID-19: la importancia de mantenernos activos. *Revista chilena de enfermedades respiratorias*, 36 (4).

<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-73482020000400334>

Trabajos de titulación:

Aparicio, M. (2006). "Actualización y desarrollo de la planificación estratégica para una PYME metalmecánica". "Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión".

Pérez, E. (2006). "Propuesta de un modelo de planificación estratégica para una PYME de la región, Vildomaq". "Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Civil Industrial, Mención Gestión".

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a los dueños de la empresa

El objetivo de esta encuesta es conocer los antecedentes de la empresa, como se maneja, que actividades desarrolla y las aspiraciones que tiene para un futuro.

Se entenderá por:

Fortalezas: Son factores internos de la empresa, cualidades que generan ventajas o características positivas de ésta (recursos, habilidades, tecnologías, relaciones, entre otras).

Oportunidades: Son factores externos de la empresa que podrían beneficiarla, otorgando una ventaja sobre la competencia (Tendencias de mercado, cambios en la industria, avances tecnológicos, etc).

Debilidades: Características internas de la empresa que impactan de forma negativa a su desempeño (falta de recursos, deficiencia en habilidades, procesos lentos o ineficientes, etc).

Amenazas: Son aquellos factores externos de la empresa, los cuales podrían tener un impacto negativo o generar un riesgo para ésta (Competidores fuertes, regulación gubernamental, fluctuaciones en el mercado, etc).

1º parte *Antecedentes de la empresa*

- 1) Nombre de la empresa:
- 2) Tipo de sociedad (S.A., Ltda, Spa):
- 3) Fecha de consolidación de la empresa:
- 4) Ventas anuales:
- 5) Número de trabajadores:
- 6) ¿Qué productos ofrece la empresa?:
- 7) Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana o grande):
- 8) ¿Cuántas sucursales posee o puntos de distribución?:
- 9) ¿Cuál es la estructura de su organización? (organigrama)
- 10) ¿Posee una planificación estratégica?
 - Si la respuesta es sí, ¿Cuándo fue la última actualización?
 - Si la respuesta es no, ¿Por qué?
- 11) ¿Tiene certificado de calidad?
- 12) ¿Tiene página web?

2º parte *Desde su perspectiva como Dueño o gerente general de la empresa:*

- 1) En pocas palabras, describa como sería su empresa ideal.
- 2) ¿Bajo que creencias , valores y filosofías rige su empresa?.
- 3) ¿Qué obstáculos se superaron para poder crear la empresa?
- 4) ¿Qué logros ha alcanzado la empresa desde que se fundó?
- 5) ¿Qué impacto desea lograr en sus clientes?
- 6) Dentro de su empresa, ¿cuál cree que es el departamento que con más urgencia necesita implementar? (por ejemplo: recursos humanos, marketing, finanzas, etc.)

- 7) ¿Qué actividades desarrolla la empresa? (entiéndase como exportaciones, importaciones, distribución, etc). Explique cada actividad con el mayor detalle posible.
- 8) ¿Quiénes son sus principales clientes?, ¿qué tipo de productos y servicios solicitan?
- 9) ¿Qué medios o instrumentos utilizan para captar nuevos clientes?
- 10) ¿Cuáles son las principales diferencias entre su empresa con otras del mismo rubro?
- 11) En su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
- 12) En su opinión ¿Cuáles son las debilidades que más impactan a la empresa?
- 13) ¿Qué factores externos (oportunidades) ha considerado que podrían ser ventajosos para su empresa pero que aún no ha investigado el cómo lograr implementarlos?
- 14) ¿Cuáles cree usted que son las amenazas que podrían afectar a su negocio?
- 15) ¿Cuál es la imagen que usted cree que proyecta su empresa a su clientes, proveedores y competencia? ¿Esta conforme con ello?
- 16) ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Han sido siempre los mismos? Sino es así, mencione por qué los cambio. Explique cómo se relaciona con los proveedores actuales.
- 17) ¿Qué características poseen sus productos?
- 18) ¿Cuáles son sus expectativas en los próximos 4 años respecto a sus clientes, proveedores, trabajadores, procesos internos y crecimiento financiero?

Muchas gracias por su tiempo y cooperación.

Anexo 2

Encuesta a trabajadores

La siguiente encuesta tiene como finalidad el reflejar como se están desarrollando las actividades de trabajo y si existen posibilidades de mejora para la empresa Implementos deportivos Chile Spa.

Su opinión sincera es muy importante para llevar a cabo mejoras dentro de la empresa.

Se entenderá por:

Fortalezas: Son factores internos de la empresa, cualidades que generan ventajas o características positivas de ésta (recursos, habilidades, tecnologías, relaciones, entre otras).

Oportunidades: Son factores externos de la empresa que podrían beneficiarla, otorgando una ventaja sobre la competencia (Tendencias de mercado, cambios en la industria, avances tecnológicos, etc).

Debilidades: Características internas de la empresa que impactan de forma negativa a su desempeño (falta de recursos, deficiencia en habilidades, procesos lentos o ineficientes, etc).

Amenazas: Son aquellos factores externos de la empresa, los cuales podrían tener un impacto negativo o generar un riesgo para ésta (Competidores fuertes, regulación gubernamental, fluctuaciones en el mercado, etc).

Desde su perspectiva:

- 1) Describa su empresa ideal
- 2) ¿Cómo se siente trabajando para Implementos deportivos Chile? ¿Cómo es el ambiente laboral? ¿Cree que se puede mejorar? Indique de qué formas.
- 3) En su opinión ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
- 4) En su opinión ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
- 5) Para la ejecución correcta de sus actividades de trabajo, ¿la empresa le otorga el equipamiento necesario? Si no es así ¿Qué falta?
- 6) ¿Cuáles cree usted que son las principales diferencias entre Implementos deportivos Chile y sus competidores?

- 7) ¿Qué imagen cree que proyecta la empresa con sus clientes, competencia y proveedores? ¿Está conforme con ello?
- 8) ¿Qué amenazas cree que podría enfrentar la empresa?
- 9) Con relación al servicio al cliente, ¿existen estándares que deba cumplir con ellos? Si los hay ¿Cuáles son?
- 10) ¿Qué medios o instrumentos utilizaría usted para atraer nuevos clientes?

Muchas gracias por su tiempo y cooperación.