



FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE INGENIERÍA INFORMÁTICA EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO E IMPLEMENTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN  
POWER BI “CASO IMPO PADEL”.**

AUTOR

JESÚS ESTEBAN GAMBOA DÍAZ

PROFESOR GUÍA: LEOPOLDO LÓPEZ

Proyecto de memoria para optar al título de INGENIERO INFORMÁTICO EMPRESARIAL

TALCA, 2022

## CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2023

## Contenido

ÍNDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
RESUMEN .....	6
SUMMARY .....	7
1. Introducción .....	8
2. Marco teórico .....	10
2.1 ¿Qué es estrategia?.....	10
2.1.1 ¿Cuáles son los elementos de una buena estrategia? .....	15
2.2 ¿Qué es planeación estratégica? .....	16
2.3 Tipos de planeación estratégica .....	17
2.4 Pasos de un plan estratégico .....	18
2.5 Balanced ScoreCard .....	20
2.6 Elementos de un cuadro de mando integral .....	21
2.7 Herramientas .....	23
Power BI .....	23
Minería de textos (Análisis Entrevistas).....	23
2.8 Alcance .....	24
3. Metodología .....	26
4. Presentación y Análisis de Resultados .....	32
4.1 Diagnóstico Interno.....	32
4.1.1 Foda .....	32
4.1.2 Cadena de Valor .....	36
4.2 Diagnostico Externo .....	39
4.2.1 Fuerzas de Porter .....	40
4.2.2 Análisis PESTEL .....	42
4.3 Intención estratégica:.....	45
4.3.1 Misión actual.....	45
4.3.2 Visión actual.....	45
4.3.3 Valores Actuales.....	45
4.3.4 Modelo Canvas:.....	45
4.3.5 Propositiones.....	46
4.3.6 Objetivos Corporativos:.....	48
4.3.7 Estrategia Propuesta: .....	49
4.3.8 Propuesta Modelo de negocios .....	49
4.4 Alternativas Estratégicas: .....	51

Políticas de crecimiento: .....	51
Políticas de operaciones.....	53
Políticas de relaciones.....	53
4.5 Implementación Estratégica .....	54
4.5.1 Tareas Estratégicas:.....	57
4.5.2 Definición de Indicadores y Metas .....	61
4.5.3 Diseño del sistema de Control del CMI .....	65
4.5.5 Power BI:.....	66
4.6 Análisis en R.....	79
5. Conclusiones.....	88
6. REFERENCIAS .....	89
7. Anexos.....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Control del CMI .....	21
Tabla 2: Tareas estratégicas y su responsable .....	61
Tabla 3: Indicadores Perspectiva Financiera .....	62
Tabla 4: Indicadores Perspectiva Clientes.....	62
Tabla 5: Indicadores Perspectiva Procesos Internos .....	63
Tabla 6: Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo .....	64
Tabla 7: Sistema de Control CMI .....	65
Tabla 8: Tabla comparativa de top frecuencia palabras .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 9: Tabla comparativa de Análisis de sentimientos .....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Buena estrategia o mala estrategia según Porter.....	12
Figura 2: Estilo Formulario .....	15
Figura 3: Relación entre perspectivas y estrategia.....	20
Figura 4: Mapeo Estratégico (propuesta estratégica para tur bus).....	22
Figura 5: Matriz FODA de Impo Padel.....	32
Figura 6: Las 5 Fuerzas de Porter "Impo Padel" .....	41
Figura 7: Modelo Canvas Impo Padel (actual).....	45
Figura 8: Modelo Canvas Impo Padel (deseado) .....	49
Figura 9: Mapeo estratégico Impo Padel .....	54
Figura 10: Datos Cotizaciones .....	66
Figura 11: Datos de Ventas .....	67
Figura 12: Datos tipo productos .....	67
Figura 13: Kpis perspectiva financiera .....	67
Figura 14: Datos reclamos.....	68
Figura 15: Datos Reuniones .....	69
Figura 16: Datos de Mejoras .....	70
Figura 17: Datos línea de productos .....	70
Figura 18: Datos tiempo de Respuesta .....	71
Figura 19: Kpis Procesos Internos.....	71
Figura 20: Datos Capacitaciones.....	72
Figura 21: Datos de Prototipos.....	72
Figura 22: Cantidad de Reuniones.....	73
Figura 23: Datos de uso gestor proyectos.....	73
Figura 24: Kpis De Desarrollo Y Crecimiento.....	74
Figura 25: Reporte Finanzas .....	75
Figura 26: Reporte P. Clientes .....	76
Figura 27: Reporte P. Procesos Internos.....	77
Figura 28: Reporte Desarrollo y Crecimiento.....	78
Figura 29: Nube de palabras, Entrevista 1 .....	79
Figura 30: Top frecuencia palabras, Entrevista 1 .....	79
Figura 31: Análisis de Sentimientos, Entrevista 1.....	80
Figura 32: Nube de Palabras, Entrevista 2 .....	81
Figura 33: Top frecuencia palabras, Entrevista 2 .....	81
Figura 34: Análisis de Sentimientos, Entrevista 2.....	82
Figura 35: Nube de Palabras, Entrevista 3 .....	83
Figura 36: Top Frecuencia palabras, Entrevista 3 .....	83
Figura 37: Análisis Sentimientos, Entrevista 3 .....	84

## RESUMEN

El presente proyecto de tesis tiene como objetivo “Elaborar una planificación estratégica para la empresa Impo Padel.” Dado que esta fue la propuesta de solución a su problemática, la cual era la limitación de ellos dentro de su mercado.

Para esto, se realizará usando las herramientas que proporciona Chiavenato, en su propuesta de planificación estratégica.

La cual se divide en 5 etapas en total, las cuales son:

1. Intención estratégica
2. Análisis interno
3. Análisis externo
4. Alternativas estratégicas
5. Implementación estratégica.

En todo este proceso de las 5 etapas, las 2 primeras son esenciales para entender el contexto de la empresa a nivel interno, de que trata su negocio, hacia donde quieren ir, sus metas, deseos a largo plazo, entre otros. Por otro lado, el análisis externo permite comprender de mejor manera el entorno de la empresa, y el cómo este le puede afectar en el transcurso del tiempo, posteriormente se encuentran las alternativas estratégicas, que tal como su nombre lo dice, son opciones que se les presentan a la organización, con el fin de emular, mejorar e innovar alguna actividad o proceso.

Finalmente, se culmina el proyecto con la implementación de un cuadro de mando integral en el software power bi, pero primero se debieron establecer los objetivos de la empresa por cada perspectiva correspondiente, luego sus actividades claves y kpis para cada objetivo. Una vez terminado, se pasa a power bi. El cual, tendrá datos esenciales para la organización, además de los kpis necesarios, para ir controlando el cumplimiento del plan estratégico.

## SUMMARY

The objective of this thesis project is "To elaborate a strategic planning for the company Impo Padel". Since this was the proposed solution to their problem, which was the limitation of them within their market. This will be done using the tools provided by Chiavenato in his strategic planning proposal.

It is divided into 5 stages in total, which are as follows:

1. Strategic intent
2. Internal analysis
3. External analysis
4. Strategic alternatives
5. Strategic implementation.

In this whole process of the 5 stages, the first 2 are essential to understand the context of the company internally, what the business is about, where they want to go, their goals, long-term desires, among others. On the other hand, the external analysis allows a better understanding of the company's environment, and how this may affect it over time, then there are the strategic alternatives, which as its name suggests, are options that are presented to the organization, in order to emulate, improve and innovate some activity or process.

Finally, the project is completed with the implementation of a balanced scorecard in power bi software, but first the company's objectives had to be established for each corresponding perspective, then its key activities and kpis for each objective. Once completed, it is passed to power bi. This will have essential data for the organization, in addition to the necessary kpis, to control the fulfillment of the strategic plan.

## 1. Introducción

La empresa Impo Padel, está constituida por 3 socios en la ciudad de Curicó. Esta organización se desempeña en el rubro de la construcción de canchas deportivas, hoy en día solo construye canchas de pádel.

El mercado del Pádel, es uno que tuvo un gran boom en los últimos años, dado que en estas instancias tuvo un crecimiento sostenido, tanto de adeptos al deporte como inversionistas, los cuales se interesaron en la construcción de múltiples canchas de Pádel, para su posterior arrendamiento. Este deporte, se potenció durante la pandemia debida al covid-19, debido al nulo contacto que hay entre personas y la fácil curva de aprendizaje, dado que sus reglas son simples y no es un deporte que demande mucha inversión monetaria para practicarlo. (Santibañez, 2021)

Según el presidente de la Federación Internacional de Pádel: “Comparando lo que es el 2018 con 2021, los clubes han aumentado por lo menos en un 300% lo que es la demanda de canchas” Dado que el catastro del año 2019 arrojó que había 200 canchas en Chile y en el presente año hay cerca de 500 canchas. Por otra parte, la cantidad de jugadores activos en 2021, se estimó cerca de los 15.000 jugadores activos de este deporte. El presidente de la Federación señala “El auge viene desde el estallido social, ya que la gente buscaba hacer actividades en espacios más protegidos”, pero la pandemia fue el punto de quiebre, para que su auge siguiera con más fuerza. (Santibañez, 2021)

Dado al gran crecimiento que ha tenido este mercado en particular, se puede observar la problemática que trae consigo a la empresa Impo Padel, que es la limitación de su mercado, ya que poseen sólo un producto en un mercado limitado; puesto que a Impo Padel se le reduce su mercado cada vez que se construye una nueva cancha de padel, ya sea por nueva competencia indirecta como directa, y la propia reducción de su mercado en sí. Ya que es imposible construir canchas infinitas dentro del territorio chileno.

Por otra parte, un ejemplo de este problema en otro rubro es el caso de Netflix: “Netflix ha comenzado a mostrar señales de agotamiento en un mercado en el que no dejan de aparecer nuevos competidores” (Muñoz Fernández, 2022), es por esto que su tasa de participación en el mercado ha ido decreciendo, ya que mucho prefieren la competencia o las mismas acciones de Netflix alejan a sus clientes, quienes desesperados para mantener su flujo de ingreso aumentan los precios en determinados países y la toma de acciones que prohíbe compartir la contraseña.

La solución propuesta a esta problemática, es la elaboración de un plan estratégico y la implementación de un cuadro de mando integral en Power BI. El planeamiento estratégico es necesario para entender, comprender y descubrir aspectos generales como específicos de la empresa, ya sean elementos internos como externos, además la finalidad del plan es determinar tanto las ventajas comparativas como competitivas. Por otra parte, el cuadro de mando integral facilita la implementación de la estrategia, además esta es una herramienta de gestión empresarial, la cual sirve además para el control de ésta y toma una gran relevancia en facilitar la toma de decisiones por parte del alto mando organizacional.

El proyecto propuesto tiene la finalidad de dar una solución a su problemática, para ello el plan estratégico permite saber su contexto actual, además del impacto que está teniendo el problema en su organización. Junto con la elaboración de qué tendrá que realizar para hacerle frente al problema existente. Con la finalidad de implementar una estrategia que sea perdurable en el tiempo y ayude a la existencia de la empresa en su rubro. El objetivo general de este proyecto es elaborar una planificación estratégica para la empresa Impo Padel. Por otra parte, los objetivos específicos fueron:

- Investigar acerca de los aspectos internos como externos en relación a la empresa.
- Determinar los objetivos estratégicos con sus respectivas iniciativas o tareas.
- Establecer indicadores de acuerdo a cada objetivo estratégico, en el cuadro de mando integral.

## 2. Marco teórico

En el presente capítulo se abordarán temas relacionados con el término de “Estrategia”, mencionando su historia, y el cómo ha ido evolucionando su significado a lo largo del tiempo. Además, de tomar tópicos relacionados a éste como lo son planeación estrategia, implementación estratégica y herramientas que permiten su implementación en las organizaciones.

Dentro de los temas que se abordarán se encuentran los siguientes:

- ¿Qué es estrategia?
- Estrategia del océano Azul
- Estrategia según Porter
- Metodología 10x
- ¿Cuáles son las características de una buena estrategia?

### 2.1 ¿Qué es estrategia?

Es una palabra la cual se usa en distintas áreas, desde guerras, en declaraciones de partidos políticos, planteamiento estratégico en los deportes, tales como en el futbol o en el tenis, estrategias de organizaciones, entre otras variaciones que han ido surgiendo en la constante evolución de la sociedad.

#### **Estrategia del océano azul**

La estrategia del océano azul se trata, de un nuevo enfoque en la creación de nuevas empresas en mercados aún no explotados. Estos pueden ser mercados totalmente nuevos o uno ya existente, pero con una innovación, que traiga consigo un nuevo segmento de mercado. Además, hace comparación constante con las industrias más genéricas, que éstas serían los océanos rojos, en donde predomina la competencia con la finalidad de capturar la mayor cantidad de clientes de un mercado establecido, en cambio en los océanos azules se espera crear y capturar nueva demanda. (W & Mauborgne, 2005).

## **Herramientas para crear un océano azul:**

Lienzo estratégico: Es un gráfico simple en el cuál se muestra la situación real de la empresa en cuanto a estrategia y sus aspiraciones en el futuro. Además, busca que se redirija el foco de la competencia (océano rojo) a alternativas estratégicas (océano azul) y que, de manera visual se aprecie que con un cambio estratégico se alejan de la corriente del océano rojo.

El marco de las 4 acciones: Es un marco que desafía la estrategia actual en la organización, con el fin de crear una nueva curva de valor. Para esto se hacen 4 preguntas en relación tanto a la industria como a la empresa en cuestión:

- ¿Qué factores que la industria da por sentado deberían eliminarse?
- ¿Qué factores deben reducirse muy por debajo del estándar de la industria?
- ¿Qué factores deberían elevarse muy por encima del estándar de la industria?
- ¿Qué factores que la industria nunca ha ofrecido deberían crearse? (W & Mauborgne, 2005)

## **Estrategia según Porter**

Por otro lado, para Porter la estrategia consiste en no buscar competir en su mercado, sino que buscar ser único, dado que logrando ser único es la única vía para que una organización logre un desempeño superior en el tiempo. Dado que, si las empresas se concentran en ser los mejores dentro de su competencia, pierden el foco de lo que realmente quieren sus clientes. Un problema de la constante competencia, es que se sesgan con la competencia, tanto que buscan economía escala para entrar en una guerra de precios por el potencial mercado. (Magretta, 2012).

Otro aspecto, importante para conseguir ser único es tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, para esto es de suma importancia que la cadena de valor de la empresa sea única, puesto que es la base de la creación de valor para cualquier tipo de compañía.

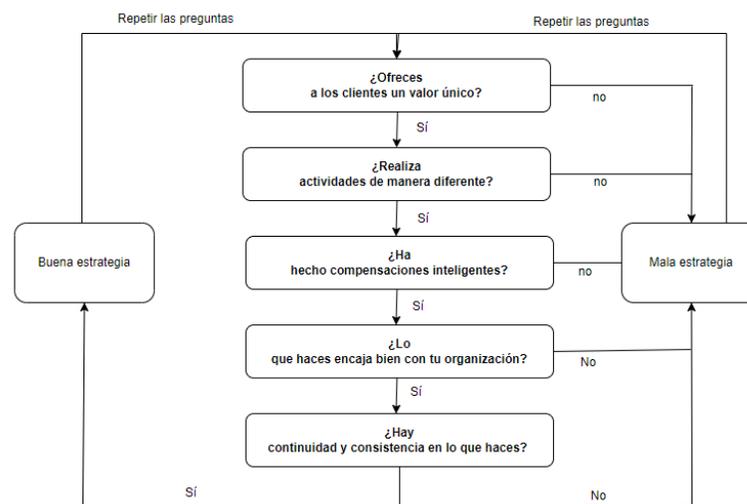
Además, la herramienta de las 5 fuerzas de Porter es fundamental para la estrategia, puesto que les permite saber el contexto de la industria en la cual se encuentra la organización y su poder frente a algunos actores del mercado, como lo son sus clientes o proveedores.

Por otro lado, según Porter es “la esencia de la estrategia es elegir lo que no hay que hacer” (Magretta, 2012). Con esta frase, se refiere a uno de sus términos “Trade Off”, es una elección en la que se gana, pero al momento se pierde otra cosa, ya sea por hacer algo o dejar de hacerlo. Una buena estrategia es la que tiene presente estos Trade Off, puesto que para hacer algo nuevo o algo mejor que cómo se está realizando en el presente de alguna empresa, se requieren variados recursos, ya sean desde materiales, tiempo, recursos humanos, entre otros. Esto implica mayores gastos en está, a no ser que deje de hacer actividades que no le son de beneficio en su rubro.

No obstante, para Porter una buena estrategia es la que no busca competir en su mercado, sino que tienen como objetivo ser único, dado que logrando esto es la única vía para que una organización tenga mejor rendimiento a lo largo del tiempo. Ya que, cuando se concentran en ser los mejores en algo, pierden el foco de sus inicios. (Magretta, 2012)

En cuanto a Porter, una empresa tiene una buena estrategia solo sí responde a las siguientes preguntas; sí no responde alguna de las 5, se considera una estrategia débil que no perdurará en el tiempo. Preguntas para saber si tienen una buena estrategia:

Figura 1: Buena estrategia o mala estrategia según Porter



Fuente: Creación Propia, basada en J.Magretta, 2012.

## **Metodología 10x:**

Otro enfoque de estrategia es el que le da Jim Collins & T.Hansen , los cuales dice que una empresa 10X, son todas las que llevan más o igual a 15 años en una industria y supera los índices de su rubro en un x10, a pesar de los cambios y la evolución de ese mercado en el transcurso de tiempo mencionado. Una empresa capaz de mantenerse tanto tiempo con esa ventaja sobre sus similares es indicio de una buena estrategia implementada (Collins & Hansen, 2012). Los comportamientos básicos de una empresa 10x son los siguientes:

**Disciplina fanática:** Las empresas deben estar en constante coherencia con sus acciones en todos momentos, sin importar el contexto en el que se encuentren.

**Creatividad empírica:** En los momentos de incertidumbre las empresas 10x se concentran en pruebas empíricas para tomar decisiones(Collins & Hansen, 2012), en vez de tomar como base la teoría tradicional. Dado que es fundamental, para los líderes de estas organizaciones tener pruebas concretas y que sean verificables en ese determinado momento.

El autor, para este término ejemplificar con el modelo balas, balas de cañón que uso Apple en sus inicios, esto se traduce a estar constantemente probando opciones en el mercado.

**Paranoia Productiva:** Es el proceso en el cual, las empresas 10x se anticipan a su entorno y los posibles problemas que pueden tener, para no actuar sobre la marcha, sino que tener planes de contingencia y así reducir lo máximo sus riesgos. Este proceso se ejecuta, todo el tiempo, no solamente cuando sean malos momentos. Por otro lado, estos 3 comportamientos se unen para el nivel 5 de ambición, que esté consta de cumplir con objetivos que van más allá de la organización como una sola entidad. (Collins & Hansen, 2012).

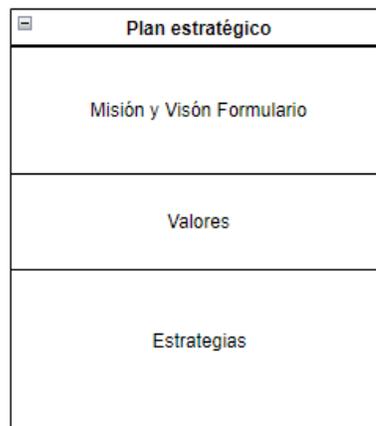
Otros elementos que las empresas 10x deben tener para lograr tal éxito son los siguientes: La **marcha de las 20 millas**, es una metodología que aplica en todos los ámbitos de la vida, está consiste en qué siempre hay que avanzar teniendo claro el inicio, la meta final y siempre teniendo presente que habrá percances en el camino hasta lograr el objetivo.

Y el **retorno sobre la suerte**, es el punto de inflexión en la que la empresa debe tomar decisiones ante otro suceso, lo cual en el futuro le puede traer beneficios, en los ámbitos que se relacionen con las decisiones tomadas.

### 2.1.1 ¿Cuáles son los elementos de una buena estrategia?

Los elementos de una buena estrategia van variando de acuerdo a qué autor los enuncia, dado que se tiene diversas definiciones de estrategia. La mala estrategia se suele presentar con mucha obviedad, una estructura tipo formulario, y declaraciones ambiguas en conjunto con la imposibilidad de elegir. La estructura tipo formulario, que hace alusión R. Rumelt es la siguiente:

Figura 2:Estilo Formulario



Fuente: Creación Propia, basado en R. Rumelt,2011.

Este estilo formulario se ha expandido a lo largo de la historia, que es normal buscar plan estratégico y la mayoría de los resultados son planes estratégicos con este formato, que sea el formato más usado no quiere decir que es el que más beneficio les trae a las organizaciones.

En cambio, una buena estrategia es la que tiene claro su desafío y tiene la capacidad de elegir qué acciones realizar para hacerle frente, con los recursos que dispone. Es por esto que R. Rumelt define los pasos que tendría una buena estrategia los cuales son: **Un diagnóstico, política guiada, acciones coherentes.** (Rumelt, 2011).

Dónde el diagnóstico, nos permite obtener el desafío exacto de la estrategia, teniendo en cuenta todos los recursos que cuenta la empresa, las implicaciones que podrían tener distintas estrategias en la empresa, la política guiada es la metodología que contempla como hacerle frente al diagnóstico y las acciones coherentes, son acciones que van de la mano con la política guiada y le dan respaldo a su cumplimiento.

## 2.2 ¿Qué es planeación estratégica?

La planeación estratégica es el proceso mediante se estructura la estrategia, según la Real Academia española, Plan es “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”. (Real Academia Española, 2022b). Y por estrategia se define: “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.” (Real Academia Española, 2022a) Teniendo en cuenta las definiciones, estas se pueden implementar en conjunto, dado que el éxito de cualquier estrategia depende de la correcta ejecución de esta. Para aquello es necesario contar con un correcto plan, dado que esté dará objetivos, actividades e iniciativas claras.

La planeación estratégica varía de definición, según el autor que los enuncia: Para Chiavenato, es un proceso, el cual permite ejecutar las estrategias teniendo en cuenta su contexto: situación de la empresa (Chiavenato & Sapiro, 2017). Por otro lado, Humberto Serna, la define como el proceso en el que los altos mando de la organización, realizan acciones con el fin de evaluar y definir el direccionamiento organizacional a largo plazo. (Serna, 2014). Esta evaluación contempla desde factores internos de la empresa, a factores externos de está. Como lo puede ser, su situación directa con los stakeholders hasta la situación económica del país en el que se desenvuelven. Además, H. Serna afirma que la planificación estratégica dentro de una organización presenta un sistema de cascada, dado que se va ejecutando y controlando, desde altos mandos (Gerencia) hacia niveles bajos (Nivel Operativo).

Otro Autor, como lo es Drucker P. nos señala que planificación estratégica es un proceso continuo, dónde se tiene en cuenta los riesgos en el futuro para la toma de decisiones, para esto se organizan las actividades necesarias en estas decisiones, además de tener un control sistemático de los resultados de esta.(Ducker, 2000). Definida la postura de Drucker, se puede obtener que es un proceso el cual nunca acaba, dado que siempre debe ser ejecutada una planificación estratégica teniendo presente la reformulación de esta misma cada cierto período de tiempo.

## 2.3 Tipos de planeación estratégica

### **Planeación Estratégica:**

Es la planificación, la que tiene como responsable a los altos mandos de la organización y que responde a la pregunta: ¿Qué debe hacer la organización en el largo plazo? En este tipo de planificación, se establecen los objetivos y metas (Prado Bustamente, 2011).

### **Planeación Táctica:**

En este tipo, se establecen que áreas de la empresa le dan sustento a la planeación estratégica, entre ellas: Marketing, Ventas, Compras, entre otras. Además, que es de mediano plazo y tiene directa relación con la planificación estratégica y la operativa, dado que es la conexión entre ambas.

### **Planeación Operativa:**

Es la de más bajo nivel, dado que se trata de planificar el día a día (corto plazo), tiene como referencia directa a la planeación táctica. Es la mano de obra de la planificación táctica, dado que se refleja todo lo que quiere está, pero en hechos concretos.

## 2.4 Pasos de un plan estratégico

Los pasos de un plan estratégico son los siguientes:

1. Definición el horizonte de tiempo.
2. Principios Corporativos
3. Diagnóstico estratégico
4. Direccionamiento estratégico
5. Proyección estratégica
6. Alineamiento estratégico
7. Plan Operativo
8. Monitorio Estratégico. (Serna, 2014)

Para empezar el plan estratégico es necesario definir el tiempo necesario para ejecutarlo, por otra parte, se dejan en claro los principios corporativos, dónde se establece las intenciones de la empresa, estas pueden ser creencias o valores de la propia. Por otro lado, el diagnóstico estratégico entrega la información necesaria saber la situación actual de la empresa, para este paso generalmente se utiliza el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), otro elemento que suele ser aplicado es el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para tener certidumbre de la industria en la que se encuentra.

El direccionamiento estratégico, es la definición de hacia dónde quiere ir la empresa, es aquí donde se declaran la misión, visión y sus objetivos estratégicos, por su parte, la proyección estratégica es el cómo se cumplirán los objetivos estratégicos, en este paso se definen proyectos en determinadas áreas de la empresa, en la que se podrá mayor atención y esfuerzo, para el cumplimiento de los objetivos. El Alineamiento estratégico es la cohesión del todo como empresa, todos los recursos, áreas, entre otros., con la estrategia de la organización, en este paso se suele diseñar el mapeo estratégico, para ver de manera simple y concisa, la relación entre distintas áreas, como la de las actividades entre sí.

El paso del plan operativo, señala que se debe realizar en el corto plazo, para conseguir el cumplimiento de las metas tanto a corto como largo plazo y finalmente, la monitoria estratégica, es un proceso de control para ver si las actividades que se señalan en el plan operativo, una vez ejecutas, estas cumplen con sus metas o no, además, de medir todos los procesos que tienen impacto en la estrategia.

En este último paso, generalmente se usan Kpis, que son indicadores de desempeño y, por otro lado, una herramienta útil es el Balanced ScoreCard.

Por otro lado, para Chiavenato I., la planeación estratégica consta de 5 pasos:

- Intención estratégica.
- Diagnóstico estratégico externo.
- Diagnóstico estratégico interno.
- Formulación de alternativas estratégicas.
- Implementación estratégica. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

En la primera fase, se definen los objetivos a largo plazo, y se ordenan según el impacto que tienen en la organización. Luego en la fase de diagnóstico estratégico externo, es donde se hace un análisis al entorno de la organización, a su industria y la relación que tienen con sus partes interesadas (Stakeholders). Mientras tanto, el diagnóstico estratégico interno es un análisis dentro de la empresa, en el cual se evalúan las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa con los recursos que tiene disponible, por otra parte, este análisis permite detectar las debilidades y amenazas de la empresa en sí misma. En esta parte, no solamente se evalúan los recursos materiales, sino que la estructura organizacional, entre aspectos internos. Seguido por la formulación de alternativas estratégicas es la determinación de posibles vías a ejecutar en el tiempo, con la finalidad de acercarse al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

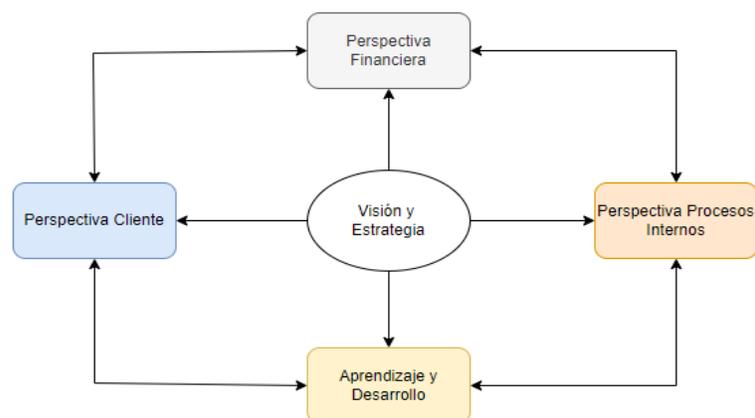
La implementación estratégica es el proceso que busca el alineamiento entre lo que hace la empresa y la estrategia que tiene esta. Para implementar las estrategias existen diversas metodologías, entre ellas se destaca la de Kaplan y Norton que es la del Balanced ScoreCard, en la cual se basa en 4 perspectivas para implementar la estrategia como un todo, a su vez entrega control e información útil para la toma de decisiones.

## 2.5 Balanced ScoreCard

El Balanced ScoreCard o Cuadro de mando integral es una herramienta de gestión, el cual permite llevar mediciones de actividades que se realizan en una empresa, además, sus mediciones van desde indicadores financieros a no financieros, diferenciándose según la perspectiva en la que se encuentren. Otro punto importante del CMI, es su rol de facilitador de toma de decisiones para los altos mandos de una organización, puesto que les permite ver de manera visual, sencilla y precisa, información relacionada con el cumplimiento de objetivos en diversas áreas.

Los elementos bases que se pueden observar en un cuadro de mando integral ya implementado: son las perspectivas con sus respectivos objetivos, tareas o iniciativas y sus respectivos indicadores. Primero, las perspectivas son enfoques de la empresa, entre los cuales se encuentra hacia el cliente, finanzas, procesos internos y formación y aprendizaje. Por otro lado, están los objetivos de cada enfoque, que son lo que quieren lograr en su determinada capacidad. Las tareas e iniciativas, son actividades que se realizan con la finalidad de buscar el cumplimiento de los objetivos por cada perspectiva y, además, se encuentran los indicadores los cuales son formulas, que por lo general son razones, que nos arrojan información en relación a las actividades realizadas y el objetivo relacionado con dicha actividad.

*Figura 3:Relación entre perspectivas y estrategia*



*Fuente: Creación Propia, basada en Norton Y Kaplan, 2016*

Como se observa en la figura anterior, la estrategia tiene directa relación con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, dado que cada una de ellas es la representación de la estrategia general de la empresa, a través de actividades que cumplen con el objetivo en su determinada perspectiva y a su vez, ayudan al desarrollo de otras perspectivas, es por esto, que se relacionan entre ellas.

## 2.6 Elementos de un cuadro de mando integral

*Tabla 1: Control del CMI*

Perspectivas	Objetivos	Iniciativas	Indicador	Meta
Financiera				
Cliente				
Procesos Internos				
Aprendizaje y Crecimiento				

*Fuente: Creación propia, basada en Norton y Kaplan, 2002*

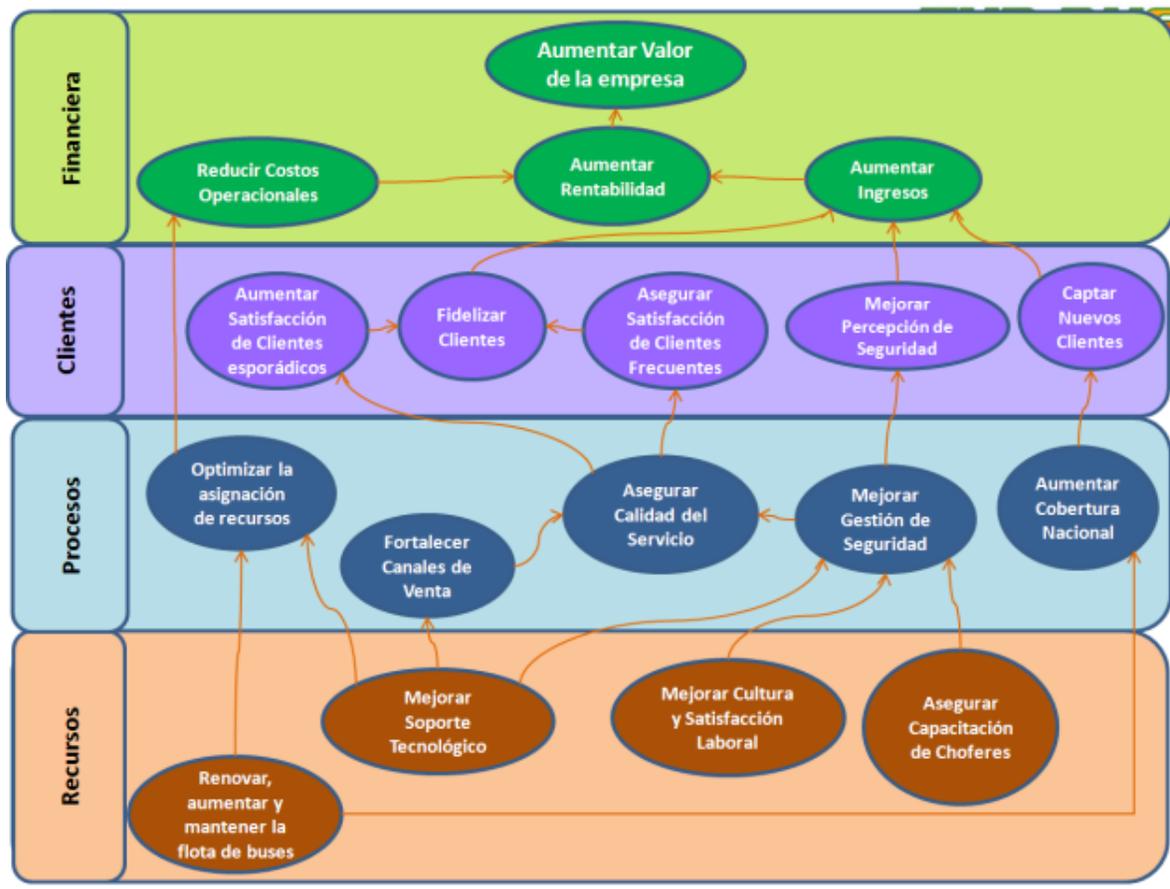
En el desarrollo de un Balanced ScoreCard es de suma importancia tener un registro de qué se realizará, con que finalidad, el cómo se medirá y respecto a que se evaluará si se cumple o no el objetivo de dicha iniciativa. Además, de ser una herramienta de control de la implementación estratégica, permite entender en palabras simples lo que se tienen que hacer para no tener esfuerzos perdidos en otras actividades que no aportan a la perspectiva en sí.

### **Relación Causa y Efecto**

Para la correcta implementación de una estrategia, se debe tener en cuenta que está es un conjunto de relaciones de causa y efecto, dado que, para hacer una actividad de mejor manera, traerá efectos en otras áreas o en la misma que se encuentre. Además, tener claro las causas y efectos de una estrategia, nos permite contar con la claridad necesaria para determinar qué actividades son fundamentales para la ejecución de otras.

## Mapeo Estratégico

Figura 4: Mapeo Estratégico (propuesta estratégica para tur bus)



Fuente: propuesta estratégica para tur bus, Medina & Espinoza, 2015

Como se observa en la Figura anterior, se aprecia que cuenta con las 4 perspectivas utilizadas en la creación del cuadro de mando integral, además, una vez realizado la determinación de causas y efectos, se representa de forma visual para facilitar el entendimiento de usuarios que no están familiarizados con los Balanced ScoreCard.

Otro punto que si bien, en la determinación de causas y efectos no queda claro, dado que solo se enuncian, es la transcendencia que puede tener un objetivo de Aprendizaje y Crecimiento en alguno de la perspectiva Financiera; no obstante, está relación puede ser directa como indirecta, todo dependerá de donde tiene un impacto primero.

## 2.7 Herramientas

### Power BI

Dentro del sector empresarial, en los últimos años han ido apareciendo herramientas de inteligencia empresarial, cuya finalidad es la visualización de aspectos claves de la empresa, para facilitar la entrega, el control y el manejo de la información, para optimizar sus resultados a la hora de tomar decisiones cruciales para el funcionamiento de la empresa. Entre las herramientas, existen google data studio, Tableau, Excel, Power Bi, entre otras.

En este caso, Power Bi es la herramienta a utilizar, dado que es Open Source, intuitiva, y fácil curva de aprendizaje. Además, que los cuadros de mando integral en esta herramienta, puede ser de carácter interactivo y se puede enlazar con alguna cuenta de Power Bi Mobile, con la finalidad de tener acceso a esta herramienta empresarial desde cualquier lugar. Facilitando el acceso a esta información y que sea de fácil manera compartirlo con los altos mandos de la empresa.

### Minería de textos (Análisis Entrevistas)

#### **Minería De textos:**

Es una rama del análisis de datos, la cual se enfoca en la transformación de datos no estructurados, en datos estructurados, un ejemplo de esto, sería el análisis a una conversación o entrevistas, y desde ese texto base, obtener la frecuencia de las palabras que predominan en la conversación.

#### **Nube de palabras:**

Es una herramienta dentro de la minería de texto, la cual nos permite observar de manera visual, la frecuencia de las palabras contenidas, en el elemento analizado, además, van desde el centro con la palabra con mayor frecuencia, hacia los entornos donde se presentan las palabras con menor relevancia.

#### **Análisis de Sentimientos:**

Dentro de la minería de textos, existe este método, el cual se enfoca en la detección de los sentimientos/emociones contenidas dentro de un texto, esto es de gran ayuda para comprender de mejor manera a los autores de esas palabras, y no quedarse solamente con lo que se lee, sino que tener presente las emociones que se presentan durante el discurso.

**R:**

Es un lenguaje de programación y entorno de este, enfocado al análisis estadístico, por ende, su aplicación es en variados ámbitos, ya sea desde la investigación científica, minería de texto, matemáticas, entre otros.

## 2.8 Alcance

El alcance que tendrá esta planificación estratégica en la empresa Impo Padel, es la siguiente: dado que se usó la metodología de planeación estratégico, según Chiavenato, en la cual hay 4 pasos o etapas que destacan en su desarrollo, y su finalización tendrá como sustento la implementación estratégica según Norton y Kaplan, que vendría siendo la última etapa.

1. Análisis externo: Descripción y análisis del entorno externo de la empresa en sí, tales como son relacionados con stakeholders directos de la empresa o con las características propias de una sociedad, como lo es la política, economía, ámbito social, tecnológicos, ecológicos y legal.
2. Análisis Interno: Descripción de la empresa, enfocado en su entorno, entre las herramientas que destacan son: el análisis foda y el análisis a la cadena de valor, las cuales describen la realidad interna de la empresa, en el momento que se realiza tal diagnóstico, reflejando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Y, por otro lado, la cadena de valor, refleja netamente las actividades primarias y las de apoyo, que ejecuta la empresa para desenvolverse en su rubro.
3. Intención estratégica: Descripción de los principios de la empresa y sus intenciones durante el transcurso que tenga la empresa en su determinado rubro, algunas características que pertenecen a la etapa presente, son la declaración de misión, visión, sus valores, la declaración de objetivos organizacionales y la estrategia que tiene la empresa.
4. Alternativas estratégicas: Son propuestas de planes de acción que la empresa puede ejecutar, para cumplir con sus objetivos, llevar la ejecución de la estrategia, tener más opciones en su día a día, como el saber afrontar ciertos problemas que la empresa puede afrontar.

5. Implementación estratégica: Es el proceso en la cual, se implementa la estrategia como tal a través de tareas específicas, las cuales satisfacen el cumplimiento de los objetivos por cada perspectiva. Además, se tiene un control profundo si estas tareas están ayudando al cumplimiento de las metas de acuerdo a los indicadores. O si no aportan, al cumplimiento de estos. Todo esto con la finalidad que los responsables evalúen la situación de cómo está la empresa y tengan certeza de hacia dónde deben ir sus esfuerzos (Norton & Kaplan, 2002).

### 3. Metodología

Este trabajo se desarrolló bajo la siguiente metodología: la planificación estratégica según Chiavenato, dado que se basa en identificar sus recursos potenciales, tener certeza de sus competencias en el rubro para definir planes de acción que le promoverán ventajas competitivas, comparativas y sustentabilidad a largo plazo.(Casanueva Yáñez, 2021) Esta metodología consta de 5 pasos:

#### **Diagnóstico estratégico externo:**

Primero, se procedió a hacer un análisis externo de la organización, para entender la situación externa ya sea directamente su industria o indirectamente, para esto se usaron las herramientas de análisis las 5 fuerzas de Porter, que permite saber la posición de la organización en estudio dentro de su industria y como le afectan.

Sin embargo, con ese conocimiento no basta, para comprender del todo a una empresa, por esta razón se aplicó el análisis PESTEL, el cual facilita información del cómo afectan otros factores que pueden impactar en el presente o futuro de la empresa, ya sean impactos positivos o negativos, entre esos factores se encuentran los siguientes: el político, económico, social, tecnología, ecológico y legales.

Cabe destacar para llevar a cabo este diagnóstico, se usó la información proporcionada por parte de los altos directivos de Impo padel e investigación propia por parte del alumno.

#### **Diagnóstico estratégico interno.**

En el diagnóstico estratégico interno, se buscó comprender a la organización a nivel interno, para esto se usaron las herramientas como el análisis FODA, la cadena de valor y el modelo de negocios Canvas. Cada una de estas herramientas otorga información en particular, la matriz FODA muestra las fortalezas que son los puntos fuertes de la empresa, las debilidades que son sus puntos críticos, las amenazas que son posibles problemas en el futuro y las oportunidades, que son puntos claves en los que la organización puede aprovechar en el corto y largo plazo.

La cadena de valor proporciona las actividades que permiten a la organización desenvolverse en su rubro, estas se clasifican en 2 grandes categorías, las cuales son las actividades primarias y en las de apoyo.

Las primarias son la clave para el funcionamiento a diario, son las que principalmente tienen impacto en el producto final que la empresa ofrece a su mercado. En cambio, las de apoyo son importantes, pero desde un enfoque más indirecto con el producto final, como lo son actividades: planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, entre otras.

Para este diagnóstico, las herramientas comprendidas se elaboraron en base a la información entregada por la empresa teniendo presente el feedback del estudiante. Dado que en las reuniones a veces se olvida de nombrar algunas actividades que se da por hecho.

### **Intención estratégica:**

. En este paso, se analizan y proponen elementos importantes de la identidad organizacional, como lo son la misión, visión, estrategias, objetivos corporativos, valores de la organización, grupos de interés y la definición de su propuesta de valor.

Además, hay que tener en cuenta la finalidad del plan estratégico, busca tener variabilidad en las acciones de la compañía para evolucionar y seguir manteniéndose en su mercado. Por otro lado, todos los elementos de este tipo de estrategia potencian su idea central, ya sea por el enfoque constante en probar cosas nuevas, anticiparse a los factores que afectan a la toma de decisiones, entre otros.

La misión, es la respuesta a qué se trata el negocio de la empresa en cuestión, este elemento, se caracteriza por enfocarse en el presente de la organización (corto plazo) y debe ser clara, breve y concisa con su declaración. La visión, es similar que la misión en cuanto a características de forma, pero se diferencia ya que está se enfoca en cómo será la empresa en el futuro (largo plazo). Los valores corporativos, son importantes para el comportamiento de todos los miembros dentro y fuera de la empresa, ya que representan los ideales que quieren mostrar como un todo. Por otro lado, los grupos de interés o stakeholders, son cualquier persona u organización que interactúe con la empresa, ya sea dentro o desde fuera de ella. Tener claro, quienes son permite saber que desean ellos de la empresa y viceversa, teniendo certeza de las necesidades de cada uno y cómo se cubren éstos entre ellos.

Los objetivos y la definición de propuesta de valor, los objetivos corporativos son metas que se pone como organización, estas pueden ser relacionadas con el mercado, en relación a ellos mismos, o con su entorno. Por otro lado, la segunda, es esencial para cualquier organización, dado que le da respuesta al qué se dedica la empresa y el cómo se diferencian en su mercado. Para todas estas propuestas, se realizaron teniendo presente la base tanto del análisis externo como el interno de la organización, y en dónde, no se habían definido, se trabajó con los altos directivos, formulando una brainstorming, en la que se tocaron los puntos esenciales, como lo son la declaración de valores, objetivos corporativos, entre otros.

### **Formulación de alternativas estratégicas:**

Para el presente paso de formulación de alternativas estratégicas, se proponen ideas que la empresa puede emplear en su presente como el futuro, con la finalidad que la empresa Impo Padel pueda subsistir y evolucionar en su rubro. Aprovechando cada oportunidad que tenga, enfocados en sus fortalezas y confrontando sus debilidades, además, de buscar aprovechar sus principales actividades claves, recursos, y contexto dentro de su propia industria.

Estas ideas propuestas, llevan consigo su respaldo correspondiente para respaldar los beneficios y los riesgos que le puede traer su implementación, además, de proveer recomendaciones del cómo se deben implementar, para que a largo plazo le resulte rentable a la empresa seguir esta planificación estratégica y sus alternativas estratégicas.

### **Implementación estratégica.**

Este proceso es la puesta en acción de la planificación estratégica, y para esto se usa la metodología de las 4 perspectivas impuestas por Kaplan & Norton, al comienzo de la implementación, se determinaron los objetivos por cada objetivo teniendo relación con la perspectiva como tal. Una vez, establecidos los objetivos estratégicos se tuvo que ver el cómo se lograrán, para esto se tuvo en consideración las alternativas estratégicas y la implementación de nuevas tareas o iniciativas que ayuden al cumplimiento de estos objetivos.

Cuando ya esté determinado las perspectivas con sus respectivos objetivos, se procede a elaborar la herramienta de Mapeo estratégico, la cual permite ver las relaciones de causas y efectos entre perspectivas, guiándose desde abajo hacia arriba, es decir, desde la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento llegando a la de Finanzas. No olvidando, que actividades de la misma perspectiva se pueden relacionar entre sí.

Posteriormente, después de establecer las tareas o iniciativas, se determinó las métricas, ratios o Kpis correspondientes por cada objetivo, para llevar un control en relación a la ejecución de estas tareas, si al final contribuyen o no para el cumplimiento de estos objetivos. Además, al implementar estas mediciones, permiten a los altos directivos tener claridad en qué perspectiva están fallando y así ponerle más empeño en esa en especial.

Durante este proceso, se llevaron constantes reuniones con los altos cargos de la empresa, para determinar los objetivos, luego explicar cada kpis y el cómo se podría controlar las tareas o iniciativas que ejecutarán en el largo plazo.

### ***Power bi***

Teniendo en claro todo lo anterior, se determinaron los datos necesarios acorde a cada perspectiva para implementar lo que estaba por escrito en un programa con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y facilitar el control de algunas actividades. Para la obtención de los datos necesarios, se les solicito los necesarios a la empresa en conjunto con la explicación necesaria, del porqué eran necesarios para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral.

Antes de recolectar los datos necesarios, fueron requeridas múltiples reuniones, para determinar los objetivos en conjunto con los altos directivos, además de la aceptación de los kpis propuestos, y finalmente, todo aceptado por la contraparte.

Se comenzó con la recopilación de datos necesaria, se tuvo que estructurar la información en tablas de Excel para su posterior importación desde el programa Power bi, para posteriormente relacionarlo de acuerdo a la relación entre estas.

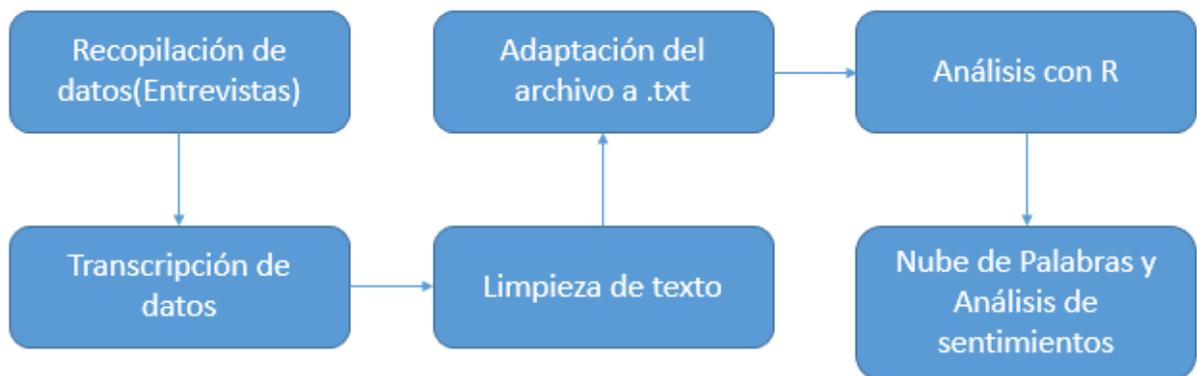
Finalmente, se elabora el Cuadro de Mando integral, mostrando en la pantalla del programa reportes útiles para la organización como los kpis que le dirán si se están cumpliendo las metas pre determinadas o no.

## Análisis en R

Para complementar el trabajo realizado se agregó un análisis de texto, que tuvo la finalidad de obtener datos útiles para las posteriores propuestas dentro del plan estratégico, estos datos se ven reflejados en 2 herramientas, las que son: Nube de palabras para medir la frecuencia de las palabras dentro de cada anexo y el análisis de sentimientos, para comprender de mejor manera a los dueños de Impo Padel.

En resumen, para realizar todo el proceso mencionado, se siguieron los siguientes pasos:

*Figura 5: Proceso Análisis de texto*



Fuente: Elaboración Propia.

Lo primero, fue tener entrevistas, con los altos directivos de Impo Padel, sobre temas relacionados al cómo ven su empresa, sobre todo a nivel interno. Después se transcribieron los audios de dichas entrevistas, posteriormente, se eliminaron, los diálogos del entrevistador, para dejar solamente el contenido dicho por los entrevistados.

Posteriormente, se transformó el archivo Word a un txt, para poder importarlo a R. Finalmente, una vez en R, se procedió a ejecutar los algoritmos necesarios para la obtención de los respectivos resultados que se mencionan en la figura anterior.

## 4. Presentación y Análisis de Resultados

### 4.1 Diagnóstico Interno

Durante el presente análisis, para elaborar las herramientas que se presentan, se usó la base del conocimiento de los dueños sobre su propia empresa, con la finalidad de percibir sus fortalezas, debilidades, así como también, para comprender sus actividades esenciales y sus actividades de apoyo, las que en conjunto permiten el funcionamiento de la organización en su rubro. Además, de la investigación propia, para comprender las amenazas y oportunidades que tiene Impo Padel, de acuerdo a sus fortalezas, debilidades, y teniendo en cuenta sus ventajas con la competencia.

#### 4.1.1 Foda

Figura 5: Matriz FODA de Impo Padel



Fuente: Elaboración Propia.

## **Fortalezas:**

La disponibilidad de stock es una fortaleza, dado que cuenta con las materias primas, para hacerle frente a cualquier pedido dentro de su capacidad de producción, además, el hecho de contar con esa disponibilidad, le abre la puerta hacia la integración vertical de Impo Padel. Por su parte, la relación con el cliente es otro punto fuerte de la organización, dado que desde el primer contacto generan el compromiso de ambas partes para que el desarrollo del o los proyectos se ejecuten correctamente, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Y la innovación en la estructura del producto, ya que, si bien hay que cumplir con ciertos estándares legales en la construcción de canchas, hay algunos aspectos en los que se puede innovar, ya sea en la iluminación como en el eterno de la cancha. Además, de buscar constantemente el mejoramiento estético de las canchas, un ejemplo de esto, es el ocultamiento de pernos, para disminuir posibles accidentes en el tiempo.

## **Oportunidades:**

Innovar en el formato de las canchas, crear nuevas vías de ingresos y fortalecer su reputación en la zona. Innovar en el formato de las canchas, para ofrecer variaciones del formato estándar, donde se debe jugar en parejas, un ejemplo de esto sería la instalación de canchas individuales abriéndole las posibilidades a nuevos adeptos a este deporte, ya que las canchas individuales requieren de menos físico, dado que se reducen las distancias que debe recorrer el jugador. Crear nuevas vías de ingreso, dado que la limitación que tiene Impo Padel en la instalación de canchas dentro de Chile. Debe abrirse paso a nuevas vías de ingresos, aquí es donde toma importancia la posibilidad de aplicar la integración vertical hacia adelante, dado que le permite distribuir o comercializar productos que usan para la construcción de sus canchas, es aquí dónde podría ofrecer pasto sintético y vidrio templado a su misma competencia, cuando estas estén falta de stock. Además, de empresas que se dedican a la jardinería o construcción de canchas de fútbol.

Otra posible vía de ingreso, puede ser la remodelación de canchas de pádel, dado que se estima que cada 3 a 4 años, el pasto se debe cambiar. Otro posible foco de negocio, puede ser la comercialización de productos que se usen para el pádel con el logo de Impo Padel, siendo nueva vía de ingreso y a la vez fortaleciendo la imagen de la compañía.

Fortalecer su reputación en la zona, si bien la empresa tiene su nombre dentro del mercado del pádel, estos deben aumentar y reforzar su reputación lo cual les facilita el acceso a nuevos clientes, como a que sean la primera recomendación de empresas constructoras de canchas de pádel.

### **Debilidades:**

Impo Padel cuenta con una capacidad limitada de producción, dado que es un número finito la cantidad de canchas mensuales que pueden hacer, esto se debe principalmente a la limitación de capital, dado que importan la materia prima esperando una cierta cantidad de ventas, que de acuerdo a ellos son capaces de satisfacer, pero cuando la demanda excede la oferta de la empresa, estos deben decirle que no pueden en estos momentos, dado que no cuentan con el material requerido para la construcción.

La merma de materias primas, se produce dado que para la importación deben hacerlo en cantidades grandes y que sea conveniente a la relación de costos y calidad. Varias veces la empresa aprovecha ofertas de algún material específico y cómo este no se usa todo de manera rápida se va produciendo la merma. Ya que hay ofertas que traen varios materiales y en ocasiones Impo Padel solo necesita de un material, pero en reflejo a la relación nombrada anteriormente deben comprar la oferta completa.

La devolución de materiales desde la maestranza, es otra debilidad de la empresa, dado que constantemente tienen la incertidumbre si la sobra de los materiales que les entrega después de la fabricación corresponden a los que realmente deberían recibir, el hecho de no tener el control de esto proceso, les puede causar pérdidas, aunque no sean tan grandes, siguen un punto débil para una empresa en crecimiento.

La empresa no cuenta con un plan estratégico, si bien la empresa es estructurada en algunos aspectos jamás se han dado el tiempo de solicitar la elaboración de un plan estratégico, y aquí presentan una debilidad, dado que cualquier empresa con un buen plan estratégico tiene muchas más posibilidades de sobresalir en el mercado que se encuentren y saber cómo afrontar algunas situaciones inesperadas.

## **Amenazas:**

Reducción del mercado, esta se debe dado a la suma de nuevos competidores dentro del mismo mercado, como a la naturaleza del mercado que es la construcción de canchas en un territorio limitado, cada vez que entra un nuevo competidor se reduce la potencial cuota de mercado de Impo Padel, y a su vez por cada cancha construida es una menos que podrá construir en el futuro.

Nueva competencia directa o indirecta, la competencia directa de esta organización son las otras organizaciones que se desempeñan a lo mismo, es decir, la construcción o instalación de canchas de pádel, por otro lado, la competencia indirecta es las empresas que se dedican a la construcción de centros deportivos, desde canchas de futbolito hasta canchas de tenis, basquetbol, entre otros deportes.

Los posibles daños costosos en la mantención, estos son una gran amenaza, dado que uno de los materiales más costosos es el vidrio templado, y en su mantenimiento el personal debe ser demasiado cuidadoso ya que alguna caída, le costará a la empresa miles de peso en la reposición de este. Además, de este daño pueden ocurrir otros relacionados a la iluminaria o estructural, e igualmente impondrá un desembolso a la organización.

#### 4.1.2 Cadena de Valor

Es un modelo, el cual entrega la información necesaria respecto a las actividades que se incurren dentro de la empresa, y para esto se dividen en 2 grupos actividades primarias y las de apoyo.

##### ***Actividades de apoyo***

###### **Infraestructura:**

Actividades como contabilidad, se externaliza con un contador desde fuera de la organización, dado que les sale conviene en cuánto al costo de este. Si bien este va 1 vez al mes, para ver todo el tema de contabilidad general, como la declaración del formulario 29, para la declaración del IVA. Además, de otras funciones como balance general, balance de resultados y también cuenta con acceso a nuestra cuenta en el SII, para que vaya revisando en el mes, el registro de las facturas en el sistema.

Las otras actividades como lo son planificación y finanzas, ambas son decisiones de 2 de los 3 altos directivos. Respecto a la planificación, se dedican planificar semanalmente las metas y todas las actividades que son necesarias para esa semana en específico. Repitiendo este procedimiento semana a semana, en conjunto con ir chequeando cuales se van cumpliendo a medida que la semana avance.

Para el tema de finanzas, utilizan un ERP llamado OpenCode, que los ayuda a tener un manejo de todas las finanzas, fechas de pago, fechas de ingresos, hacer ordenes de compras, entre otras funciones.

###### **Administración de RRHH:**

→ Reclutamiento, contrataciones (explicar como en los aspectos que se fijan para contratar a tales instaladores y no otros).

Tienen 2 tipos de instaladores, los cuales son: Instalador de estructura metálica y vidrio templado de la cancha de pádel y otro que es especialista en el pasto sintético.

Aspectos importantes a la hora de contratar:

- Las herramientas necesarias para resolver problemas.
- Que sean personas proactivas, sin la necesidad de estar presentes los directivos de Impo Padel, cuando ellos desarrollen su trabajo.
- La responsabilidad, que cumplan con sus plazos.
- Precios: Mientras se demoren menos, mucho más convenientes, dado que así no incurrir en gastos como alojamiento, viáticos, entre otros.

### **Desarrollo Tecnológico:**

- Actividades para mejorar el producto (Por ejemplo: eso del ingeniero y los planos mejorados).

El desarrollo de la ingeniería estructural, la realiza un ingeniero estructural civil, el cual da la aprobación que todas las construcciones de nuestras canchas, están basadas en cálculos que soportan toda la infraestructura, que no se van a caer, por sismos, problemas ambientales, lluvias o vientos fuertes. Esto está en un documento, para darle la confianza necesaria a los clientes de invertir en nuestro producto, y a su vez, tener la seguridad que están abalados por estudios, que es difícil que le ocurran accidentes del tipo de derrumbe dentro de sus instalaciones. El packaging, de los materiales para evitar que la estructura no se rayé, para que no se salga la pintura, puesto que se utiliza acero en el proceso de montado. Otro punto, es vender protectores anti golpes dentro de la cancha, para evitar que los clientes a la hora de jugar, no se vayan a golpear con la estructura de la cancha.

### **Adquisiciones:**

Hacen un estudio de mercado con distintos proveedores de cada producto, por ejemplo, para la compra de acero evaluaron a 5 proveedores donde los criterios fueron los siguientes:

- Precio
- Calidad del Acero (certificados, origen (si son productores o comercializadores))
- Despachos gratuitos.

Para los proveedores de vidrio templado, pernería, se intenta busca al mejor precio con la mejor calidad, que el proveedor sea responsable y que cumpla con los tiempos estimados, ya que la planificación de la empresa, depende de ellos. Dado que, si se atrasan, retardan todos los procesos de la construcción de la cancha suponiendo que no cuenta con ese material en stock.

## **Actividades Primarias**

### **Logística Interna:**

Impo Padel cuenta con una bodega, que se ubica en la ciudad de Teno, en la cual almacenan todas sus materias primas. Principalmente: Pasto sintético, vidrio templado, pegamento, rejas metálicas, entre otros.

Estas materias llegan después de hacer emitir la orden de compra al proveedor, luego se emiten los estados de pagos, hasta que los productos lleguen a bodega, para esto utilizan el ERP, para que este vaya mostrando cuanto producto tienen de cada uno.

### **Operaciones:**

Los principales proveedores de la mano de obra, están ubicados en Santiago, así que primero que se hace es despachar los materiales necesarios hacia la maestranza, para que este empiece a fabricar el acero para la cancha de pádel, cumpliendo con el formato de calidad y las fechas de entrega establecidas. Posteriormente, sale a pintura para establecer los colores y acabado de pintura, para finalmente ir a instalarla en conjunto con el pasto sintético.

### **Logística externa:**

Para la construcción del hormigón, les recomendamos a otra persona o empresa, pero Impo Padel, le entrega los requerimientos necesarios para la posterior instalación de la cancha de pádel. Una vez verificado el hormigón, y que este haya cumplido con todos los estándares necesarios, primero se instala la infraestructura de acero con el primer equipo de trabajo de Impo Padel, para posteriormente la montura de vidrios templados.

Todo lo anterior, lo del acero y vidrio toma alrededor de 2 días su instalación, una vez terminado, se va ese equipo de trabajo y llega el segundo, el cual se dedica a la correcta instalación del pasto sintético.

## **Marketing y Ventas:**

Principalmente la utilización de redes sociales, como lo es Instagram, Facebook y YouTube para obtener alcance y publicitarse. Además, de la página web utilizando SEO y, por otro lado, utilizamos nuestra marca dentro de la cancha de pádel para hacernos también publicidad en ese aspecto. Otras herramientas, que utilizan son WhatsApp y reuniones online, para coordinar con sus clientes ciertos aspectos o mostrarle canchas que ya han construidos. Email marketing, para promocionar nuevos productos o servicios, como la instalación de techos.

## **Servicios:**

Documentos de revisión, cada cliente que concreta con la cancha, en dónde se verifica la construcción de los rádieles, para que el cliente tenga la seguridad que su cancha tiene una buena base.

Fotografías aéreas y videos con dron, con la finalidad de promocionar su empresa dentro de nuestra propia página, siendo un ganar y ganar para ambas partes, al cliente se le promociona su centro de canchas de pádel y para Impo Padel, les sirve como muestra de experiencia con ese cliente.

Además, de ofrecerle un excelente servicio post venta, si bien lo primero es dejar al cliente satisfecho con la entrega de nuestro producto, también lo es, hacerse cargo de los inconvenientes que se pueden producir.

Recomendaciones de mantenciones para los dueños de las canchas, sobre todo con el pasto sintético y la acción de echarle cierta cantidad de arena después de cierto tiempo de uso.

Visita al terreno antes de acordar un proyecto, para darle toda la claridad necesaria de lo que ofrece Impo Padel y lo que no, además de darle recomendaciones de acuerdo al entorno en el que se encuentra.

## **4.2 Diagnostico Externo**

Para las herramientas que se presentan en este diagnóstico, la ayuda de la contraparte, fue más requerida para comprender su relación con sus stakeholders, en las 5 fuerzas de PORTER, en cambio, para el análisis PESTEL, se tuvo que investigar esos ámbitos y el impacto que están teniendo en la actualidad de la sociedad chilena.

#### 4.2.1 Fuerzas de Porter

##### **Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación: media alta, dado que dependen de un proveedor en el caso del pasto sintético, para mantener el margen que sacan por cancha instalada, lo mismo pasa con otro tipo de proveedor, dado que al sentir que, al no encontrar alternativas convenientes en relación a costo y calidad, dependen netamente de la oferta que tengan estas determinadas empresas.

##### **Poder de negociación de los clientes:**

Los clientes pueden ejercer un poder de negociación: medio bajo, ya que existe una competencia bien variada, sin embargo, al ser constructores y no importador de las canchas terminadas, marcan la diferencia de calidad y el compromiso de responderle frente a imprevistos, ya sea como pasto quemado, vidrios templado en mal estado.

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

La rivalidad entre competidores dentro de la industria de la construcción de canchas de pádel, es medio baja, dado que, si bien existe competencia, esta no es muy grande, y dentro de su rivalidad se genera la amistad y cooperación entre estas. Esto se ve reflejado, cuando una empresa no puede comprometerse con un cliente en especial, generalmente debido a su capacidad de canchas por mes, les recomienda otra empresa que se dedique a lo mismo. Otro punto a destacar, es que dentro de esta industria aún no caen en la competencia desleal por los precios de sus servicios.

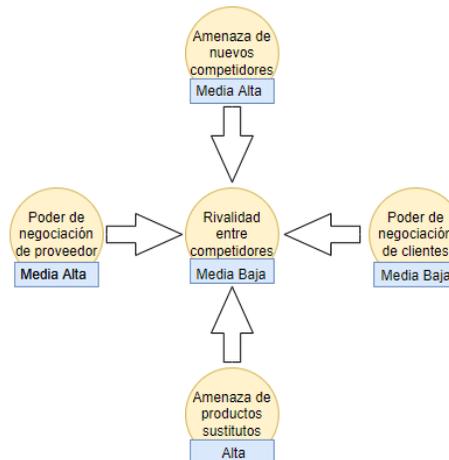
**Amenaza de productos sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos es alta, dado que cualquier empresa que se dedique a la creación, construcción de recintos deportivos, de por sí, ya son un sustituto de Impo Padel. Por otro lado, los sustitutos pueden venir desde diversos ámbitos, como lo son: los gimnasios, talleres de fútbol, de yoga, entre otros.

##### **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

El poder de entrada de nuevos competidores es medio, dado que si bien no es algo imposible consolidar una empresa de construcción de canchas de pádel. Se deben tener en cuenta otros aspectos como los siguientes:

1. **Requerimientos de Capital:** Se requiere una cantidad de millones en específico para construir 1 cancha, y para comenzar a ofrecer el servicio de construcción se debe invertir primero en materia primas.
2. **Logística:** Para la compra de sus materias de primas, por acceso y costos a estas lo más conveniente para cualquier inversionista, es la opción de importarlas desde el extranjero.
3. **Economía de escala:** entre mayor capital, mayores pueden ser la compra de sus materias primas a un buen precio, aumentando la rentabilidad de la empresa. Es decir, si una empresa comienza con lo justo para 1 o 2 canchas, sacará menores utilidades a las que disponen de mucho capital para invertir.

*Figura 6: Las 5 Fuerzas de Porter "Impo Padel"*



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.2 Análisis PESTEL

Este análisis permite tener una visión general, pero a la vez clara, del macro entorno de la empresa Impo Padel y cómo esta se ve afectada por diversos factores, entre los que se encuentran:

##### **Político:**

El factor de la política en la sociedad chilena, durante los últimos 5 años en Chile tomó mayor fuerza, buscando mejoras en todos los ámbitos que la política tiene competencias. Es por esto que, en el año 2020, se realizó un plebiscito para elegir entre si se debía redactar una nueva constitución o no, en dicha instancia, ganó la opción de redactar una nueva. Luego, se establecieron quienes serían los entes relacionados con la creación y la redacción de la nueva redacción, una vez finalizada la escritura, durante el mes de Julio del presente año, se entrega la propuesta de la nueva constitución para que la sociedad lea y esté bien informado respecto al plebiscito que tendrá lugar en el mes de septiembre, para ver si se acepta la propuesta o se deben redactar correcciones de esta.

Por otro lado, es el cambio de mando del presidente de la república, dado que este se produjo en marzo del presente año, recién se están viendo la ejecución de algunas leyes que está imponiendo o modificando, hasta el momento no ha afectado en gran medida a la industria en la que se desempeña Impo Padel.

##### **Económico:**

Dentro del sector económico, se destaca la nueva propuesta de reforma tributaria, la cual tiene como característica principal la reestructuración de está. Pasando de un sistema semi- Integrado a un sistema dual de tributación, esto quiere decir, que ahora se tributa por separados los ingresos por capital y los que son producto del trabajo, dejando el sistema actual dónde se pueden tributar en conjunto. Esta es solo una de las medidas que tiene la propuesta de la nueva reforma, sin embargo, es la que afecta más directamente a Impo Padel, dando que les cambiaría la forma de pagar impuestos.

Otro tema económico que afecta directamente a la empresa en estudio, es la depreciación del peso chileno frente al dólar estadounidense, dado que al importar la mayoría de sus materias primas se ven afectadas por este hecho. Dado que pagaran más a medida, que la depreciación del peso chileno aumente.

## **Social:**

Dentro de este ámbito a Impo Padel les afecta directamente el punto de los nuevos hábitos que se van adquiriendo a nivel social, entre en los que destaca el hábito de la actividad física, dado que, si más personas se incentivan a practicar deportes, las opciones que tomen el pádel como su actividad física aumenta. Esto lleva a la mayor demanda de disponibilidad de canchas por adeptos al deporte.

Otro factor importante, es que Chile siempre ha estado dentro de los primeros lugares en cuánto a mala condición física, con unos altos índices de obesidad que es distribuida en la población. Este punto se relaciona con el anterior, dado que la principal solución para este problema es el deporte.

## **Tecnológico:**

Es un ámbito dentro del macro entorno, que mayormente afecta en gran medida a muchas empresas, dado que se está viviendo de lleno la era digital y con ella, la llegada de nuevas tecnologías. Las cuales se pueden aplicar de diversas formas dependiendo del contexto, la industria y la empresa que las aplique.

En el caso de la empresa en estudio, las principales tecnologías que Impo Padel, puede adquirir para su implementación podrían ser la visión de realidad virtual, a la cual les puede dar múltiples usos, desde usarlo en el proceso de venta, para que el cliente visualice todo construido en su terreno desde antes que contrate los servicios de Impo Padel. Otro uso, podría ser configurarlos y dárselos a sus clientes, para que estos puedan entrenar mediante esta tecnología a los novatos en pádel, entre otros.

## **Ecológicos:**

Este ámbito es muy importante, dado las circunstancias mundiales y las constantes crisis climáticas y ecológicas, es por esto que la empresa Impo Padel, tiene su principal enfoque en disminuir su contaminación a la sociedad. Para esto, tienen un plan de construcción de canchas, en el cual la maestranza debe hacerse cargo de los desperdicios como de su posible reciclaje dentro de lo que sea posible.

Por otro lado, la empresa es consciente que la ecología y las condiciones medio ambientales cambian respecto a la ciudad en las que se encuentren sus clientes, es por esta razón que dan recomendaciones de cómo cuidar la estructura de la cancha para que está no se vea afectada por el óxido producido por las ciudades con mucha sal en el aire, dado que esta sustancia es un corrosivo muy potente en estas zonas. O en cambio, en ciudades con mucha humedad, la empresa brinda recomendaciones sobre cómo evitar o reducir la aparición de moho.

### **Legales:**

En la actualidad respecto a las reglas sanitarias no afectan tanto como lo fue hace 1 o 2 años atrás, donde se restringían el acceso a algunas regiones dentro del territorio nacional, y respecto a los aforos restringidos no es un tema que les afecte directamente a Impo Padel. Por otro lado, en cuanto a la seguridad laboral que la empresa debe garantizarle a los sub contratados durante el periodo de instalación se hace bajo las garantías necesarias para asegurarle el menor riesgo posible a quienes desempeñan la mano de obra. Haciéndose responsable en caso que cualquier accidente ocurra en el proceso.

#### 4.3 Intención estratégica:

Primero se debe tener en cuenta las declaraciones actuales tanto de misión, visión y valores de la empresa, a continuación, se muestran:

##### 4.3.1 Misión actual

*“Fomentar e incentivar la práctica del deporte a nivel nacional, importando e instalando pistas de pádel construidas bajo los mejores estándares de calidad.”*

##### 4.3.2 Visión actual

*“Ser líderes en ventas de canchas de pádel y artículos deportivos, realizando un trabajo de excelencia para ganar la confianza de nuestros clientes.”*

##### 4.3.3 Valores Actuales

No lo tienen establecido en la actualidad, por ende, no hay registro de su declaración en ningún lugar físico, pese a que trabajen bajo ciertos valores.

##### 4.3.4 Modelo Canvas:

El modelo de negocio actual de la empresa Impo Padel, se representa en el formato Canvas como se ve a continuación:

*Figura 7: Modelo Canvas Impo Padel (actual)*

<b>ASOCIACIONES CLAVE</b> Proveedor MP Maestranza Proveedor encargado de los cortes de placas	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> Importación, Fabricación, Publicidad, Proceso de venta, Post venta	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>  Calidad, atención al cliente y post venta.	<b>RELACION CLIENTES</b> Idas a terreno. Online. Soporte post instalación.	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  Inversionistas personales (vivienda personal)  Inversionistas comerciales (centros deportivos)
	<b>RECURSOS CLAVE</b> Materias Primas: Vidrio Templado, Pasto sintético y acero. Arquitectura de las canchas.		<b>CANALES</b> Boca a boca, pagina web, redes sociales y publicidad pagada en estas.	
<b>COSTES DE ESTRUCTURA</b> Materias primas. Mano de Obra Publicidad sitio web			<b>FUENTES DE INGRESOS</b> Instalación de canchas Mantenión (exclusivamente en canchas instaladas por la empresa.) Creditación de concursos en mercado público	

Fuente: Elaboración propia, basado en Osterwalder,2010.

Como se aprecia en la figura 6, se ven las características principales del negocio de Impo Padel, entre las cuales destaca su propuesta de valor: la cual tiene enfoque en la calidad, atención al cliente y post venta. Esto se traduce a qué buscan brindar una de las mejores calidades en los productos que ofrece, a su vez, en qué la atención al cliente es fundamental para crear una relación proveedor- cliente ideal para el desarrollo de todo el proyecto, desde las primeras cotizaciones hasta la etapa final de la instalación de las canchas de Pádel. No obstante, teniendo en consideración problemas que pueden ocurrir después de la instalación, en la cual Impo Padel, entrega asesorías y se hace responsable de daños relacionados directamente con las materias que ellos usan en sus desarrollos.

#### 4.3.5 Proposiciones

Las propuestas de nuevas misión y visión, además de los valores corporativos son el resultado de un análisis profundo de las cualidades claves de la organización y de su modelo de negocio ante un determinado mercado.

La propuesta de visión se elaboró enfocándose en una imagen hacia el futuro de la organización, que sea un tipo de sueño, pero a la vez que tenga cimientos en su situación actual. Además, de ser clara y concisa para que cualquier lector de esta declaración entienda a lo que se quiere referir la empresa.

Visión propuesta:

**“Convertirnos en la primera opción para proveer de canchas deportivas en el territorio nacional, prevaleciendo la innovación en nuestros productos.”**

Se debe tener en cuenta, que para esta propuesta se cambió el enfoque que ellos pretendían, la cual era ser uno de los líderes en la venta de canchas de padel y artículos deportivos relacionados a este deporte. Además, se omite la parte, que se realizará un trabajo de excelencia para ganarse la confianza de sus clientes, puesto que la propuesta de estrategia, contemplará lo de ser excelente, y en cuánto a la confianza, no se gana, sino que se construye.

Para la elaboración de esta propuesta de visión, se tomaron en cuenta las herramientas del análisis FODA, Cadena de Valor, las 5 fuerzas de Porter, y el análisis PESTEL, dado que brindan información esencial, para tener nociones de hacia dónde quiere ir la organización.

Misión propuesta:

**“Fomentar e incentivar la práctica del deporte a nivel nacional, construyendo las mejores canchas deportivas, innovando cada cierto tiempo tanto en productos nuevos como en mejorar la calidad de estos”.**

La propuesta de misión se elaboró enfocándose en una imagen actual de la organización, teniendo certeza de lo que quieren ser como empresa, a que se dedican y cuál es su propuesta de valor para el cliente. Además, de ser clara y concisa para que cualquier lector de esta declaración entienda a lo que es la empresa.

En la nueva propuesta se anula la frase de importar e instalar, dado que se puede mal entender a qué importan el kit completo, es decir, canchas listas desde otros países, que solo es llegar e instalan, pero lo que en realidad hace Impo Padel es construir las canchas dentro de Chile y luego las instalan, todo esto con la finalidad de tener mejor calidad en su mercado, además de tener repuestos de materias primas en caso que alguno falle durante la construcción o instalación. Por otro lado, se deja en claro que busca constantemente la mejora de sus productos o la inclusión de nuevos con el enfoque en la innovación como valor organizacional.

Para la elaboración de esta misión se tomó en cuenta el modelo de negocios actual de la empresa, dado que entrega una gran claridad de a qué se dedican en la actualidad, cuál es su propuesta de valor, y el funcionamiento del negocio.

### **Valores:**

Dado que la empresa no tenía definido sus valores, se ejecutó una lluvia de conceptos relacionados a los valores, con los altos directivos, dónde ellos discutían por qué algunos, los identificaban y porque con otros valores no se sentían bien representados, luego de finalizar la lluvia de ideas, se establecieron que estos valores se definen en base a la situación actual de la empresa, siendo estos los estándares para la toma de decisiones y comportamientos que deben seguir todos los integrantes de la organización, a continuación, se muestran los valores de Impo Padel: Compromiso, Calidad, Honestidad, Innovación y Comunicación.

Estos son los que la empresa busca preservar en el transcurso del tiempo, el **compromiso** dado que la empresa jamás se ha comprometido con un proyecto que no pueda llevar a cabo y siempre ha respondido ante los problemas imprevistos. **Calidad** del producto, buscando la aceptación y conformidad del producto final de parte de sus clientes. **Honestidad**, dado que son honestos con su capacidad de producción y, por ende, no se comprometen en proyectos si no cuentan con los materiales necesarios o la mano de obra adecuada, para entregar es proyecto con la calidad óptima de sus canchas de pádel. **Innovación**, ya que su enfoque está en la innovación de sus productos actuales, añadiendo nuevos productos e implementando nuevas tecnologías en la organización. Y la **comunicación** como valor, puesto que, para los 3 dueños, es de gran ayuda tener toda la información por una vía, que es el correo electrónico.

Además, de enlazar todas las transferencias relacionadas con la empresa al mismo correo, así tienen certeza cada miembro de la organización de cuánto se gastó en algún proyecto y como fue esa estructura de costos y en cuánto a nivel externo, la comunicación con el cliente es fundamental, para mantenerlo al tanto del progreso de cada etapa de la instalación de la cancha.

#### 4.3.6 Objetivos Corporativos:

Para la definición de estos objetivos, fue el mismo método que los valores, puesto que no lo tenían establecidos, pero si tenían nociones de qué eran lo que querían como empresa, además, que, de cumplirlos, ya mejorarían su situación actual, a continuación, se enuncian los objetivos:

- Cumplir con cada proyecto en el plazo acordado con cada cliente.
- Hacerse responsable de cualquier inconveniente que provenga de parte de la empresa.
- Cerrar al menos 3 acuerdos de instalación de al menos 1 cancha.
- Mantener un rango de margen por proyecto, independiente de la cantidad de canchas construidas para un mismo cliente.

#### 4.3.7 Estrategia Propuesta:

“La estrategia de Impo Padel es ofrecer soluciones de calidad e innovadoras, acompañado de un eficiente proceso de venta donde sea primordial la atención al cliente.”

Esta se realiza, teniendo como base su tridente de propuesta de valor hacia el cliente, que son: Calidad, atención al cliente y post venta, además, de llegar a un consenso con los altos directivos, dónde esta fue la propuesta final de la estrategia, que más les representaba a ellos como Impo Padel.

#### 4.3.8 Propuesta Modelo de negocios

Teniendo en cuenta la actualidad de la empresa, también se espera que luego de esta planificación estratégica, su modelo canvas sufra algunos cambios, buscando el mejoramiento de la empresa en su industria. A continuación, se presenta el modelo Canvas que se espera:

Figura 8: Modelo Canvas Impo Padel (deseado)

<p><b>ASOCIACIONES CLAVE</b></p> <p>Proveedor MP Maestranza Proveedor encargado de los cortes de placas <b>Los centros deportivos</b></p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b> Importación, Fabricación, Publicidad, Proceso de venta, Post venta <b>Crear alianzas estratégicas</b></p> <p><b>RECURSOS CLAVE</b> Materias Primas: Vidrio Templado, Pasto sintético y acero. Arquitectura de las canchas <b>Innovación.</b></p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Calidad, atención al cliente y post venta.</p>	<p><b>RELACION CLIENTES</b> Idas a terreno. Online. Soporte post instalación. <b>Mayor oferta y flexibilidad de productos</b></p> <p><b>CANALES</b> Boca a boca, pagina web, redes sociales, publicidad pagada, <b>productos propios de impo padel</b></p>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Inversionistas personales (vivienda personal)  Inversionistas comerciales (centros deportivos)</p>
<p><b>COSTES DE ESTRUCTURA</b></p> <p>Materias primas. Mano de Obra Publicidad sitio web <b>Gastos varios</b></p>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <p>Instalación de canchas Mantenimiento (exclusivamente en canchas instaladas por la empresa.) Venta de Materias Primas <b>Oferta de canchas deportivas de deportes novedosos.</b> <b>Oferta de infraestructura para canchas</b></p>		

Fuente: Elaboración propia, basado en Osterwalder, 2010.

En comparación con el primer modelo canvas que se presenta en la figura 6, se ven diferencias claras en ciertos segmentos como los siguientes:

- Asociaciones claves: se integran los centros deportivos, como un gran potencial alianza para Impo Padel, dado que puede ser un ganar-ganar para ambas empresas y generar múltiples sinergias: Innovar en nuevos deportes, fortalecer sus infraestructuras, entre otras.
- Recursos Clave: La innovación, como recurso clave, puesto que si la empresa invierte en innovación pueden mejorar sus productos, ofrecer nuevos productos, implementos o nuevos servicios. No obstante, la innovación puede mejorar algunos procesos.
- Fuentes de Ingresos: Se añaden 2 opciones de fuentes de ingresos, como lo son la oferta de canchas deportivas de otros deportes, los cuales no se han potenciado en Chile, pero que son de fácil logística para implementarlas y que cuentan con una curva de aprendizaje sencilla, para la mayoría de los adeptos al deporte cotidiano. Además, de ofrecer nuevos productos o servicios relacionados con las canchas deportivas, como pueden ser techos para algunas canchas, marcadores, entre otros implementos.

Los cambios sugeridos en el presente modelo de negocios, se realizaron en conjunto con los dueños, en dónde se analizó el cómo les gustaría funcionar en el futuro, que les gustaría proveer a sus clientes, en qué aspectos desean mejorar, y como resultado final, se muestra en la figura anterior.

#### 4.4 Alternativas Estratégicas:

##### Políticas de crecimiento:

##### **Diversificación:**

La diversificación es una de las estrategias de crecimiento que existen, y la que consiste en reunir los esfuerzos y recursos en nuevos productos para nuevos mercados, en los que la empresa podría participar, teniendo como base sus recursos y actividades claves.

Sin embargo, esta diversificación puede ser relacionada o no relacionada, la diferencia entre estos tipos es que la relacionada, tiene relación con el mercado actual de la empresa. En cambio, la no relacionada, busca penetrar un mercado nuevo lo que conlleva un mayor riesgo en los recursos invertidos.

Dentro de la diversificación relacionada, se divide en dos tipos, que pueden ser horizontal y vertical, en breve, la primera se refiere a que la empresa con lo que ya sabe hacer bien, se introduzca en mercados relacionados con el que ya se encuentra. En cambio, la vertical es que dé un paso hacia atrás, por ejemplo, que la empresa pase a fabricar su materia prima.

Los motivos para tomar este tipo de estrategia de crecimiento pueden ser variados, pero en el caso de la empresa Impo Padel, se sugiere este tipo de diversificación horizontal, dado que se contempla el problema actual de la organización, que es su limitación de mercado. Al tomar este tipo, si bien tendrán pequeños riesgos por el hecho de probar cosas nuevas respecto a las que la empresa viene haciendo, también les provee opciones de nuevos ingresos, dado que se busca ampliar la cartera de productos tanto con productos nuevos, o complementarios a los ya existentes. No olvidando, que esta estrategia de crecimiento busca garantizar la subsistencia de la empresa en el transcurso del tiempo.

A continuación, se enumeran posibles vías de acción para ejercer este tipo de diversificación:

1. Ofertar productos complementarios a la cancha de pádel, como pueden ser: acolchonados anti golpes, palas, pelotas, entre otros.
2. Nuevo formato de cancha de pádel (Individuales).

3. Oferta nuevos servicios relacionados con las actividades que la empresa sabe realizar: Mantenimiento de canchas de pádel, de futbolito, mantención de pasto sintético en cualquier deporte.
4. Oferta de infraestructura por separado, por ejemplo: puede ser la construcción de techo para canchas. Dado que a veces solo quieren la cancha, y les da igual si tienen techo o no, pero algunos con el tiempo se plantean la opción de implementar un techo a sus anchas.
5. La incursión en nuevos deportes, en los cuales la logística e infraestructura que se necesite para practicar el deporte sean similares al pádel, a continuación, se nombrarán posibles deportes:
  - Padbol, que es la fusión del futbol con el pádel.
  - Ring Tennis o Tennikoit, es un deporte individual que se practica en una cancha de tenis y se utiliza un aro como “balón”
  - Pickleball, que es una mezcla de varios deportes, como lo son el tenis de mesa, badmitón y tenis.

## Políticas de operaciones

### **Tercerización:**

Es la estrategia en dónde las operaciones o procesos tanto administrativas como operativas se transfieren a externos a la empresa. Dado que Impo Padel, no es una gran empresa que cuente con profesionales para abarcar todas las áreas de la empresa, algunas actividades tienden a tercerizar puesto que es más económico para la empresa, además de que ellos no cuentan con las competencias necesarias para desempeñarse en algunas áreas. No obstante, la tercerización de actividades les permite ahorrar el tiempo de sus integrantes, para que se dediquen a otras actividades, reducen el riesgo de error, dado que cada actividad que se transfiere es a un experto en eso.

Las principales actividades que Impo Padel terceriza son las siguientes:

- Contabilidad.
- Corte de Acero, Vidrio
- Creación de la Infraestructura.
- El hormigón de las canchas.
- Creación de planos.

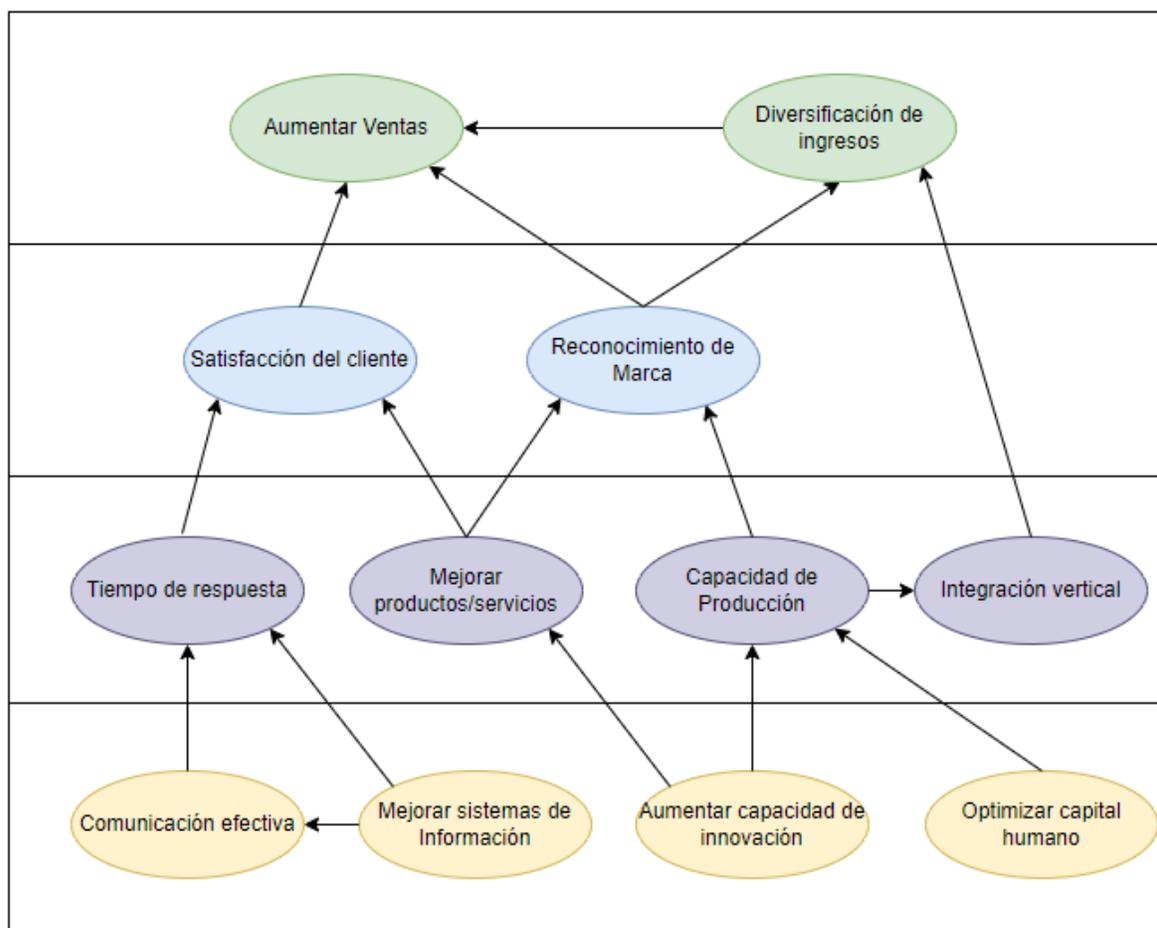
## Políticas de relaciones

### **Innovación:**

La innovación como política de relaciones, dado que Impo Padel en su visión a largo plazo, quiere seguir innovando en el mercado del deporte, ya sea existente como nuevos deportes en el territorio nacional. Además, al tener presente esta política la organización debe estar en constante estudio de nuevas oportunidades para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes o mejorar las soluciones actuales que se les ofrecen.

## 4.5 Implementación Estratégica

Figura 9: Mapeo estratégico Impo Padel



Fuente: Elaboración propia, basado en Norton y Kaplan, 2002.

Los mapas estratégicos, son la definición de los objetivos de acuerdo a las 4 perspectivas, y es una forma visual, de ver las relaciones que estas tienen y la dependencia que se vaya generando desde la perspectiva de desarrollo hacia la de finanzas. Como se puede observar en la figura 10, se aprecian 4 niveles que se detallan a continuación, en dónde cada forma ovalada representa a un objetivo en particular, y las flechas indican la relación entre objetivos, siendo desde abajo hacia arriba, la conexión que se va entrelazando entre objetivos de diferentes perspectivas como también pueden ser objetivos que impactan directamente en otro de su misma perspectiva.

### **Perspectiva Financiera:**

La presente perspectiva se enfoca en cómo la empresa obtiene sus ingresos, la distribución de estos y cómo obtenerlos desde las actividades que la empresa realiza.

Los objetivos que se determinaron en conjunto con Impo Padel, son los siguientes:

- Aumentar Ventas
- Diversificación de Ingresos

### **Perspectivas Clientes:**

Se enfoca en mejorar la percepción del cliente hacia la organización, mejorando aspectos que son esenciales para cualquier cliente, para Impo Padel se establecieron los siguientes objetivos:

- Reconocimiento de Marca
- Satisfacción del cliente

### **Perspectivas Procesos Internos:**

Se centra en cómo la empresa ofrece valor a través de sus productos/servicios, para esto se deben tener en cuenta los procesos que tienen directa relación con el producto final, como lo son: su oferta, su tiempo de entrega, calidad, entre otros. Los objetivos de Impo Padel, son los siguientes:

- Integración Vertical
- Capacidad de Producción
- Mejorar productos/ servicios
- Tiempo de respuesta

### **Perspectivas Aprendizaje y desarrollo:**

Tiene enfoque principalmente en el recurso humano de la empresa, en esta perspectiva se evalúan el desempeño del personal, su productividad, y otras habilidades tanto técnicas como habilidades blandas. Para esta perspectiva, se establecieron los siguientes objetivos:

- Optimizar Capital humano.
- Aumentar capacidad de innovación.
- Mejorar sistemas de Información
- Comunicación efectiva

#### 4.5.1 Tareas Estratégicas:

Las tareas estratégicas se determinaron en conjunto con los altos directivos de la empresa Impo Padel, teniendo presente los objetivos que se habían determinado y su problemática principal, a continuación, se enuncian con la explicación de cada tarea:

##### **Ofertas:**

Realizar ofertas en ciertos periodos del año, sumándose a ciertas campañas como el ciber days, ofertas de navidad, ofertas de temporada, entre otros. Un ejemplo, de esto sería que para los ciber days, la compra sobre 1 cancha de pádel, se le aplicará un descuento del 15% solamente durante el periodo de dicha oferta.

##### **Promociones:**

Realizar promociones con los productos existentes como los que implementará la organización en su gama de productos, es decir, que hacer pack o conjuntos de estos, para venderlos juntos. Para esto, Impo Padel no se limitará a cierta cantidad de pack, sino que estos estarán en constante ciclado, para que sus promociones no sean estáticas y dándole el grado de escasez a sus promociones.

Opciones de promociones:

1. Cancha de pádel más techumbre = precio de promoción.
2. Cancha de pádel implementos de este deporte = precio de promoción.
3. Materiales a elección de la cancha de pádel = precio de promoción
4. Entre otras opciones.

##### **Publicidad:**

Desplegar esfuerzos en publicidad cada cierto tiempo, se recomienda publicidad en google, puesto que al inicio de esta organización la usaron, y obtuvieron buenos resultados en cuanto a visitas a su página web, como las cotizaciones realizadas, y finalmente las ventas concretadas. Además, el uso de la publicidad de redes sociales, ya que son indispensables en el día a día, y siempre es bueno tener presencia en ellas.

### **Ampliación de gama de Productos:**

Dado que el principal problema de la empresa es la limitación del mercado, si solo ofertan la instalación de canchas de pádel, esta es una tarea estratégica fundamental para solucionar esta problemática, para esto se recomienda ofertar lo siguientes servicios/productos:

- Oferta de Techumbre para canchas deportivas.
- Oferta del cambio de pasto sintético en canchas de pádel como de futbolito.
- Servicio de Mantenimiento de canchas deportivas.
- Ofertar productos complementarios a la cancha de pádel, como pueden ser: acolchonados anti golpes, palas, pelotas, entre otros.
- Nuevo formato de cancha de pádel (Individuales).
- Canchas de nuevos deportes.

### **Fomentar el deporte:**

Tomar un papel más comprometido con el deporte, cambiando del enfoque de solo dinero, a más impacto social, logrando convivir ambos enfoques. Para esto, se recomienda que la organización más que ofrecer canchas de pádel, promuevan el deporte con el que lucran, ya sea mostrando los beneficios de este y porque es necesario que haya estas canchas. Además, de impulsar la práctica de deportes en general. Ya sea, auspiciando torneos de pádel u de otro deporte que la empresa vea como posible nicho de ellos.

### **Renovar sitio web:**

Es necesario la renovación de los sitios web cada cierto tiempo, para actualizar la realidad de la organización y para también tener con claridad a sus posibles clientes de la oferta de productos. Además, que, con una renovación de sitio web, es posible implementar nuevas secciones a esta, que le traerán múltiples beneficios a la organización. Impo Padel, debe actualizar los nuevos productos/servicios que dispondrá, actualizar sus enlaces dentro de la página, e incluso algunos pequeños errores ortográficos que se presentan en ella.

Sitio web: [www.Impopadel.cl](http://www.Impopadel.cl)

### **Encuestas de satisfacción:**

Buscando la certeza de la satisfacción del cliente de Impo Padel, se le propone realizar encuestas de satisfacción relacionada con los productos o servicios que el cliente adquiera, estas se realizarán al momento de la venta, para analizar el proceso de venta en general, hasta el proceso de instalación, sin embargo, también se sugiere realizar una encuesta breve, después de un mes de la instalación, esto bajo el supuesto que no siempre se presentan fallas al inicio de algo, sino que en su uso. Y como Impo Padel, busca calidad en sus productos, sería buena manera de medir la satisfacción del cliente teniendo uso de sus productos.

### **Alianzas estratégicas con maestranza:**

Se recomienda, tener una alianza estratégica con una maestranza, puesto que estas generalmente limitan la capacidad de producción de Impo Padel, la creación de esta alianza tiene la finalidad de asegurar a través del compromiso de ambas partes, el proceso de la infraestructura de la cancha en un cierto periodo de tiempo garantizado.

Además, teniendo esta alianza es de ayuda a la organización dado que puede ofrecer un plan detallado a sus clientes finales con los plazos estimados, para que ambos tengan certeza de cuando se finalizarán las instalaciones.

### **Análisis de sus productos:**

Se precisa del análisis de los productos, dado que es necesario ser consciente y tener certeza de que se ofrece, las fortalezas de los productos, sus debilidades y sus potenciales mejoras, es por esto, que se sugiere un análisis semestral a cada producto o servicio que la empresa ofrezca, teniendo presente la búsqueda de la mejora continua de estos.

### **Creación de rutas críticas:**

La creación de estas rutas es con la finalidad de identificar los plazos necesarios para la entrega del producto final, además que se dividen en procesos con sus respectivos teniendo claridad de que proceso precede a otro y viendo la conexión de estos. Una vez, creada las rutas críticas se pueden homologar en cartas Gantt, para tener otra manera visible de ver estas.

### **Capacitación del personal:**

La capacitación del personal, es necesario en todos los rubros, puesto que las profesiones, cargos, o tareas evolucionan requiriendo de nuevos conocimientos o habilidades para solventar estos inconvenientes. Por esto, se sugiere que la organización capacite a su personal al menos 2 veces al año, en diversos temas, para mejorar las habilidades del personal y mejorar el cubrimiento de algún cargo importante, si este último se tuviera que ausentar durante un periodo de tiempo determinado.

### **Definir encargado de innovación:**

Tener a alguien fijo de ese cargo, idealmente alguien que se apasione por la innovación, para que esta persona, se encuentre en constante búsqueda de opciones de mejoras a través de la innovación y el cómo implementarla en la organización, ya sea a través de nuevos productos, servicios, o mejorando los procesos existentes.

### **Gestor de proyecto:**

Para esta tarea se sugiere el uso de la herramienta llamada Notion, si bien no es una herramienta exclusiva para la gestión de proyectos, se puede utilizar similar a Trello y su modelo de vistas Kanban. Además, Notion permite implementar otras tareas mencionadas en esta sección, como la de asignación de responsabilidades, agendar reuniones, tener base de datos necesarias para la empresa, entre otras cualidades.

### **Reuniones Internas:**

Se sugieren reuniones entre los altos cargos, como con sus sub cargos los cuales son personal sub contratado, por proyecto. Para dejar en claro, nuevos procedimientos, requerimientos y normas que deberán cumplir ambas partes. O simplemente, para mejorar y fortalecer la relación de ambas partes.

### **Reuniones Externas:**

Esta tarea es idéntica a la anterior, solo que se enfoca hacia la relación con sus clientes, alianzas estratégicas, proveedores, competencias, entre otros.

A continuación, se presente una tabla en la que se aprecia la relación de cada tarea estratégica, con sus respectivos objetivos y además se definen los responsables de cada tarea:

Tabla 2: Tareas estratégicas y su responsable

Tareas Estratégicas	Objetivos relacionado	Responsable
Ofertas	Aumentar Ventas	Director de Marketing
Promociones	Aumentar Ventas Diversificación de Ingresos	Director de Marketing
Publicidad	Aumentar Ventas Reconocimiento de Marca	Director de Marketing
Ampliación de gama de productos	Integración Vertical Diversificación de Ingresos	Director Comercial
Fomentar el deporte	Reconocimiento de Marca	Director Ejecutivo y Comercial
Renovar sitio web	Reconocimiento de Marca	Director de Marketing
Encuestas de satisfacción	Satisfacción del cliente	Director Comercial
Alianzas estratégicas con maestranza	Capacidad de Producción Tiempo de Respuesta	Director Ejecutivo
Análisis de sus productos	Mejorar productos/servicios	Director Ejecutivo
Creación de rutas críticas	Tiempo de respuesta	Director Comercial
Capacitación del personal	Optimizar Capital Humano	
Definir encargado de innovación	Aumentar capacidad de innovación	Director Comercial
Gestor de proyecto	Mejorar sistemas de Información Tiempo de respuesta Comunicación efectiva	Director Comercial
Reuniones Internas	Comunicación Efectiva	Todos
Reuniones Externas	Comunicación Efectiva	Director Comercial

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.5.2 Definición de Indicadores y Metas

La definición de Indicadores y metas de estos, es fundamental para cualquier organización contar con estos, puesto que proporcionan información útil para analizar el impacto y efecto que tienen las medidas, tareas, estrategias, acciones que se estén ejecutando dentro de la empresa. Además, el objetivo del uso de estos indicadores, tiene la finalidad de ayudar al control de Impo Padel, para que tengan constancia numérica de los resultados que se están obteniendo o darse cuenta dónde se está fallando, para que así mejoren ese objetivo relacionado con el indicador en cuestión.

A continuación, se definen los indicadores acordes a cada objetivo, con sus respectivas metas, en dónde se especifica la tendencia que se espera obtener de estos kpis:

Tabla 3: Indicadores Perspectiva Financiera

Indicador	Formula	Meta
<b>Aumentar Ventas</b>		
Ventas semestrales	Ventas semestre actual/ Ventas semestre pasado	>1
Venta por región	Venta por región/ ventas totales	>0% por región
Ventas actuales	Ventas año actual/ventas totales año pasado	>10%
Ratio de conversión	Cotizaciones anuales/ ventas totales	>50%
<b>Diversificación de Ingresos</b>		
Ventas relacionadas al producto principal	Ventas prod. Principal/ ventas totales	<80%
Número de nuevos productos o servicios	-	>= 2

Fuente: Elaboración Propia

Respecto, al objetivo de Aumentar Ventas se proponen variados indicadores que brindan valiosa información, como es la siguiente: Analizar si las ventas han aumentado o disminuido respecto a cada semestre, ver la distribución de sus ventas por regiones, analizar las ventas anuales y finalmente la ratio de conversión de venta, en el cual se busca que al menos se concreten el 50% de todas las cotizaciones que la empresa emite.

Finalmente, relacionado con la diversificación de ingresos se proponen 2 kpis principalmente, los cuales sirven para saber qué % de las ventas totales, son exclusivamente de la instalación de canchas, buscando que esté no sobrepase el 80%, por otro lado, un indicador que brinda la cantidad de nuevos productos o servicios por año, que la empresa empiece a ofertar.

En cuanto a los indicadores y metas, de la perspectiva del Cliente, son los que buscan la conformidad del cliente y satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible, entre ellos se encuentran:

Tabla 4: Indicadores Perspectiva Clientes

<b>Reconocimiento de Marca</b>		
Alcance Redes Sociales	N° de alcance semestre actual/ N° de alcance semestre pasado	>1,2
<b>Satisfacción al cliente</b>		
N° reclamos	Reclamos mensuales/ Reclamos totales	0

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la tabla anterior, son 2 los Indicadores claves, uno que hace referencia a las redes sociales cómo a su página web, en la que se busca medir el alcance que tiene la cara visible vía internet, para esto se medirá en un periodo de semestre, así permite analizar como varía su alcance y teniendo presente que la meta contempla aumentar por semestre un 20%. En cambio, el otro indicador, va directamente con los reclamos que tienen sus clientes, estos pueden variar desde problemas por instalación, plazos, deterioro de la infraestructura, entre otros. Para medir todo lo anterior, se medirán los reclamos mensuales divididos en los reclamos totales, buscando a largo plazo llegar a 0 reclamos mensuales.

En cuanto a la perspectiva de Procesos Internos, se proponen los siguientes indicadores con sus respectivas metas:

*Tabla 5: Indicadores Perspectiva Procesos Internos*

<b>Integración Vertical</b>		
N° de nuevas líneas de productos anual	-	>=2
<b>Capacidad de producción</b>		
Capacidad de Producción	Capacidad de producción actual/ capacidad antigua	>1
<b>Mejorar Productos/ servicios</b>		
N° de mejoras semestrales	-	>= 3
<b>Tiempo de respuesta</b>		
Tiempo de Respuesta Cotización	Tiempo de entrega en horas	< 24 hr
Cumplimiento de plazos	Proyectos entregados a tiempo/ total de proyectos	1

Fuente: Elaboración Propia

Cómo se observa, en la tabla anterior, destacan 5 indicadores distribuidos en 4 objetivos, en resumen, con la integración vertical se busca la apertura de nuevas líneas de productos, pero relacionadas con el rubro en el que ya se encuentra Impo Padel. Por otro lado, la capacidad de producción se busca aumentar respecto a la que tienen durante el año 2022, dado que a veces por la delimitación de su capacidad de producción, no pueden comprometerse a nuevos proyectos.

Respecto a mejorar productos/servicios, se espera que, por semestre, la organización realice al menos 3 o más mejoras, para el cumplimiento de este indicador. Y finalmente, el tiempo de respuesta, se controlará tanto la respuesta de las cotizaciones como el cumplimiento de plazos en la instalación de las canchas, buscando las mejoras en las dos.

Finalmente, la perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo propone los siguientes indicadores, en los que se pretende el desarrollo del personal como de procesos que requieren de estos:

*Tabla 6: Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo*

<b>Optimizar Capital Humano</b>		
N° de capacitaciones o asesorías semestrales	-	>= 2
<b>Aumentar capacidad de innovación</b>		
n° de prototipos semestrales	-	>= 2
<b>Mejoras de sistemas de Información</b>		
Razón del uso de gestor de proyecto	Días de uso del gestor/ días del mes	>= 0,9
<b>Comunicación efectiva</b>		
N° de reuniones mensuales	-	>=2

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior se aprecian, indicadores con el propósito de medir el número de capacitaciones o asesorías, buscando cumplir con la cuota mínima de 2 o más durante un semestre. Aumentar la capacidad de innovación, a través de la realización de prototipos, ya sean de productos, servicios nuevos, como la mejora de estos, o la mejora de un proceso. Para mejoras de sistemas de información, se propone utilizar un gestor de proyectos, para tener una delimitación clara de las tareas de cada integrante de Impo Padel, y para medir este indicador, se contempla los días de uso del sistema en relación a los días del mes. Y finalmente, para mejorar la comunicación efectiva, se medirá a través del número de reuniones que realicen por mes, entre los altos directivos.

#### 4.5.3 Diseño del sistema de Control del CMI

Una vez definido los objetivos por perspectivas, los indicadores y las tareas que se realizarán para dar cumplimiento a las metas de cada indicador, se hace un cuadro de control, viendo la relación de los objetivos con sus indicadores de manera visual, además de observar la tendencia que se busca en un determinado indicador y su respectiva meta:

Tabla 7: Sistema de Control CMI

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Tendencia
Financiera	Aumentar Ventas	Ventas semestrales	>1	Aumentar
		Venta por región	> 0% por región	Aumentar
Ventas actuales		>10%	Aumentar	
Ratio de conversión		>50%	Aumentar	
Financiera	Diversificación de Ingresos	Ventas relacionadas al producto principal	< 80%	Disminuir
		N° de nuevos productos o servicios	>=2	Aumentar
Del Cliente	Reconocimiento de Marca	Alcance Redes Sociales	>=1,2	Aumentar
	Satisfacción al cliente	N° de Reclamos	0	Disminuir
Procesos Internos	Integración Vertical	de nuevas líneas de productos antiguos	>=2	Aumentar
	Capacidad de producción	Capacidad de Producción	>1	Aumentar
	Mejorar productos/servicios	N° de mejoras semestrales	>=3	Aumentar
	Tiempo de respuesta	Tiempo de Respuesta Cotización Cumplimiento de plazos	<24 hr 1	Disminuir Mantener
Desarrollo y Crecimiento	Optimizar Capital Humano	N° de capacitaciones o asesorías semestrales	>=2	Aumentar
	Aumentar Capacidad de innovación	N° de prototipos semestrales	>=2	Aumentar
	Mejoras de sistema de Información	Razón de uso de gestor de proyecto	>=0,9	Aumentar
	Comunicación Efectiva	N° de reuniones mensuales	>=2	Aumentar

Fuente: Creación Propia.

#### 4.5.5 Power BI:

A continuación, se muestra los datos necesarios por cada perspectiva; para la implementación del cuadro de mando integral en power bi, para esto se usaron tablas en Excel que la empresa ya tenía definidas y la creación de nuevas, de acuerdo con la información requerida. Las tablas se muestran en el orden de las perspectivas: Financiera, Del Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo. Además, de adjuntar los kpis, por cada perspectivas, así teniendo una correlación entre las tablas y sus respectivos kpis, dadas por la perspectivas en la que se encuentre.

#### Perspectiva Financiera:

Figura 10: Datos Cotizaciones

id	Nombre	Marca temporal	Ubicación	Valor Final Neto	Valor Final Bruto	Estado	Fecha	FechaAño	Tiempo de respuesta
6	Nora	16-03-2021	Nontuelá alto, 18km antes de Futrono			0 No Enviado	marzo	2021	No enviado
35	Luis	22-03-2021	Cerca de Valdivia			0 No Enviado	marzo	2021	No enviado
46	Victor	24-03-2021	Hualañe			0 No Enviado	marzo	2021	No enviado
49	Benjamín	24-03-2021	Las Condes			0 Enviado	marzo	2021	29
50	Jose	24-03-2021	Curicó			0 Enviado	marzo	2021	30
56	Cesar	28-03-2021	Punta Arenas - Urbano			0 No Enviado	marzo	2021	No enviado
63	Mauro	31-03-2021	Curauena - Valparaíso			0 Enviado	marzo	2021	27
65	Josue	31-03-2021	Chillán			0 Enviado	marzo	2021	26
72	Nicolas	01-04-2021	No indica			0 No Enviado	abril	2021	No enviado
78	Francisco	03-04-2021	Molina			0 Enviado	abril	2021	5
89	Angelina	08-04-2021	Colina			0 No Enviado	abril	2021	No enviado
90	Francisco	08-04-2021	Santiago la dehesa			0 Enviado	abril	2021	26
162	Omar	12-05-2021	Coquimbo			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
175	Juan Carlos	19-05-2021	Arica			0 Perdida	mayo	2021	No enviado
181	Alberto	24-05-2021	Arica			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
191	Yury	26-05-2021	Melipilla			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
192	Juan Ignacio	26-05-2021	Concepción o santiago			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
193	Cesar	26-05-2021	Santa Cruz			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
196	Rodrigo	31-05-2021	Teno			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
216	Reinaldo	17-06-2021	Curicó			0 Enviado	junio	2021	25
227	Esteban	21-06-2021	Curicó			0 Enviado	junio	2021	22
286	Vicente	21-07-2021	Punta Arenas			0 No Enviado	julio	2021	No enviado
289	Sebastián	22-07-2021	Puerto Varas			0 No Enviado	julio	2021	No enviado

Tabla 1 (P Financiera) (1119 filas) Columna: id (1119 valores distintos)

Fuente: Creación Propia

Figura 11: Datos de Ventas

N°	N° de oferta	Region	Cliente	Cantidad de canchas	tipo producto	Color de Cesped	Color de estructura	Año	Fecha de entrega
1	204	Región del Maule	Jaime López	2	1	Azul	Verde - Naranja	2021	Febrero
2	277	Región del Maule	Francisco Leyton	1	1	Azul	Naranja	2021	Mayo
3	306	Región de Coquimbo	Sergio Segovia	1	1	Azul	Verde	2021	Abril
4	350	Región del Maule	Ramiro Méndez	2	1	Azul	Naranja	2021	Junio
5	368	Región del BioBio	Luis Becerra	3	1	Azul	Verde - Naranja	2021	Julio
6	161	Región Metropolitana	Pablo Muñoz	5	1	Azul	Verde - Naranja	2021	Septiembre
7	314	Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	Juan Cerda	2	1	Verde	Naranja	2022	Enero
8	435	Región del Maule	Matias Gamboa	1	1	Azul	Naranja	2022	Febrero
9	80	Región del Maule	Javier Henríquez	2	1	Azul	Naranja	2022	Febrero
10	427	Región del Maule	Ivan Arellano	2	1	Azul	Verde	2022	Marzo
11	702	Región Metropolitana	Jones Morales	1	1	Azul	Naranja	2022	Marzo
12	682	Región Metropolitana	Javier Fariás	3	1	Azul	Naranja	2022	Marzo
13	752	Región de La Araucanía	Patricio Pincheira	1	1	Azul	Verde	2022	Abril
14	812	Región de Valparaíso	Felipe Sepúlveda	1	1	Azul	Gris grafito	2022	Mayo
15	843	Región Metropolitana	Javier Fariás	2	1	Azul	Naranja	2022	Junio
16	831	Región del Libertador Bernardo O'Higgins.	Leonardo Barría	2	1	Azul	Gris grafito	2022	Junio
17	798	Región del Maule	Ignacio Bravo	1	1	Verde	Negro	2022	Julio
18	829	Región de Atacama	Catalina Leyton	1	1	Azul	Negro	2022	Julio
19	1024	región de Ñuble	Roberto Merida	2	1	Azul	Verde / Negro	2022	Agosto
20	987	Región del Maule	Juan Pablo Nuñez	1	1	Azul	Por definir	2022	Agosto
21	350	Región del Maule	Ramiro Mendez	1	1	NA	Negro	2022	Agosto
22	1070	Región del Libertador Bernardo O'Higgins.	Ramon Rosales	1	1	Azul	Gris grafito	2022	Septiembre

Tabla 2 (P Financiera) (28 filas) Actualiz

Fuente: Creación Propia

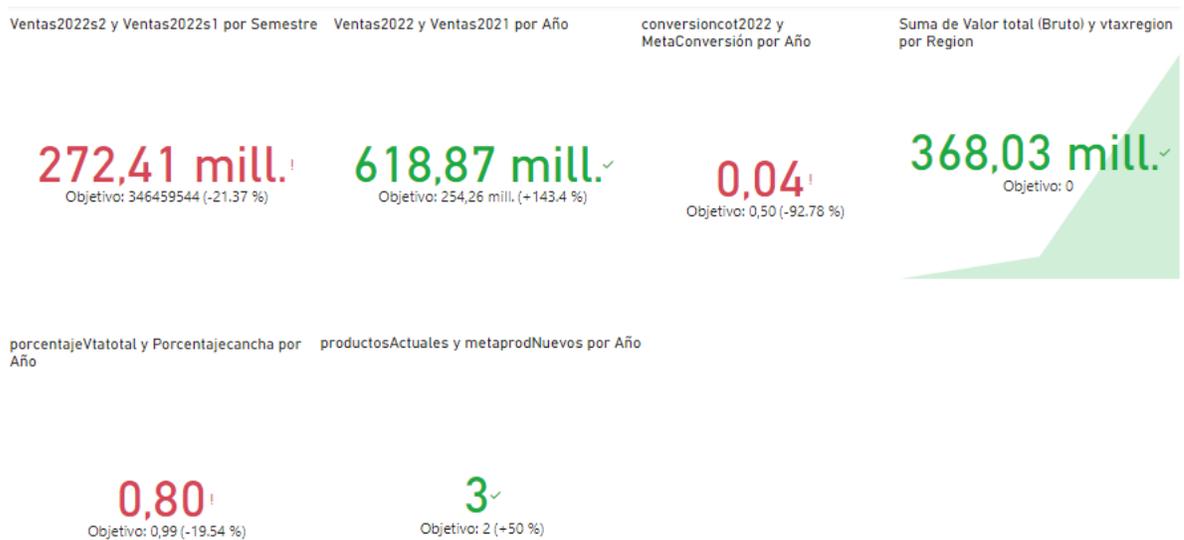
Figura 12: Datos tipo productos

ID producto	Descripción
1	Canchas
2	Mallas de padel
3	Infrasestructura

Fuente: Creación Propia

Kpis Perspectiva Financiera:

Figura 13: Kpis perspectiva financiera



Fuente: Creación Propia

**Perspectiva Del cliente:**

*Figura 14: Datos reclamos*

id reclamo	fecha	N° Reclamos
1	enero	1
2	febrero	1
3	marzo	0
4	abril	2
5	mayo	1
6	junio	0
7	julio	1
8	agosto	1
9	septiembre	1
10	octubre	0
11	noviembre	0
12	diciembre	0

Fuente: Creación Propia

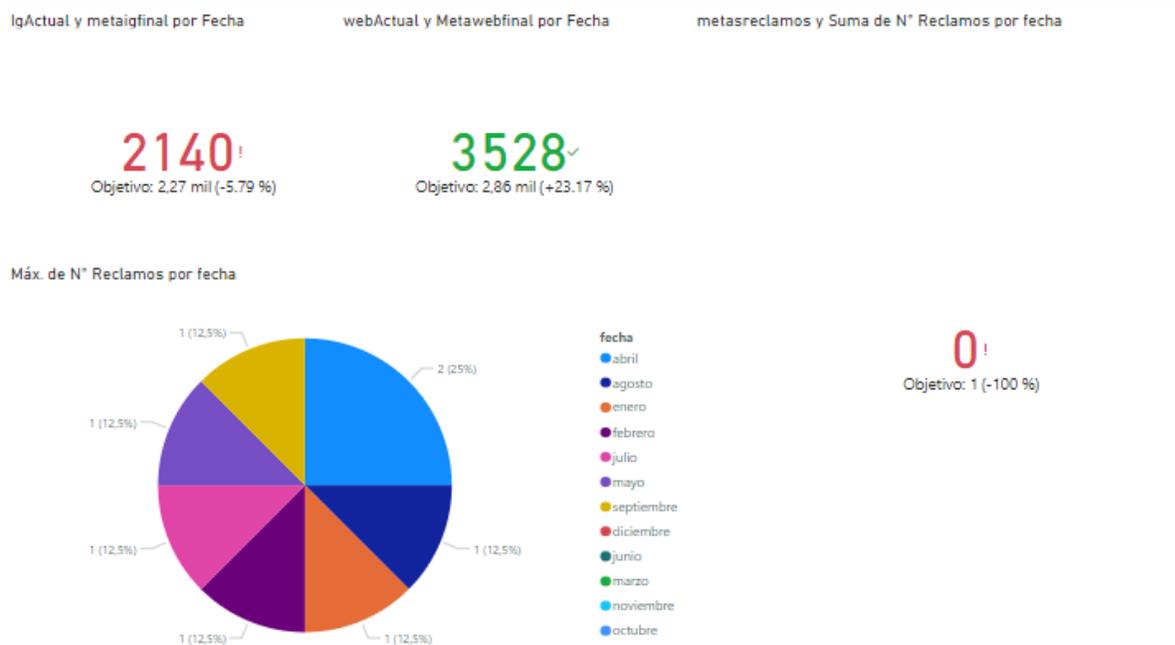
*Figura 18: Datos de Alcance Instagram y sitio web*

id	Fecha	Nombre	Alcance
1	Semestre 2	ig	1893
2	Semestre 2	web	2387
3	Semestre 1	ig	2140
4	Semestre 1	web	3528

Fuente: Creación Propia

## Kpis Perspectiva del cliente:

Figura 19: Kpis Perspectiva del Cliente



Fuente: Creación Propia

## Perspectiva Procesos Internos:

Figura 15: Datos Reuniones

id	cantidad	objetivo	mes
1	2	0	Enero
2	3	2	Febrero
3	6	3	Marzo
4	1	6	Abril
5	1	1	Mayo
6	4	1	Junio
7	2	4	Julio
8	4	2	Agosto
9	4	4	Septiembre
10	1	4	Octubre

Fuente: Creación Propia

Figura 16: Datos de Mejoras

id	N° mes	id mejora
1	2	diseño estructural
2	5	Comunicación proveedores
3	7	Mayor alcance de publicidad
4	9	Fotografía y audiovisual

Fuente: Creación Propia

Figura 17: Datos línea de productos

id	Nombre
1	Cancha de padel
2	Construcción de nave estructural
3	Construcción de loza de hormigón()
4	Venta de insumos al detalle

Fuente: Creación Propia

Figura 18: Datos tiempo de Respuesta

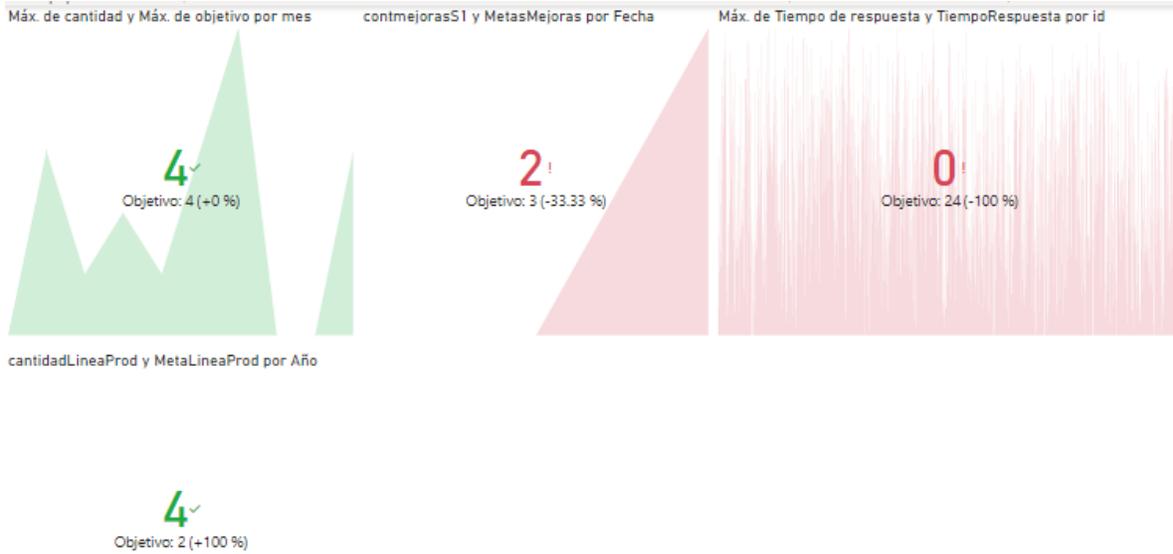
id	Nombre	Marca temporal	Ubicación	Valor Final Neto	Valor Final Bruto	Estado	Fecha	FechaAño	Tiempo de respuesta
6	Nora	16-03-2021	Nontuelá alto, 18km antes de Futrono			0 No Enviado	marzo	2021	No enviado
35	Luis	22-03-2021	Cerca de Valdivia			0 No Enviado	marzo	2021	No enviado
46	Victor	24-03-2021	Hualañe			0 No Enviado	marzo	2021	No enviado
49	Benjamín	24-03-2021	Las Condes			0 Enviado	marzo	2021	29
50	Jose	24-03-2021	Curicó			0 Enviado	marzo	2021	30
56	Cesar	28-03-2021	Punta Arenas - Urbano			0 No Enviado	marzo	2021	No enviado
63	Mauro	31-03-2021	Curauama - Valparaíso			0 Enviado	marzo	2021	27
65	Josue	31-03-2021	Chillan			0 Enviado	marzo	2021	26
72	Nicolas	01-04-2021	No indica			0 No Enviado	abril	2021	No enviado
78	Francisco	03-04-2021	Molina			0 Enviado	abril	2021	5
89	Angelina	08-04-2021	Colina			0 No Enviado	abril	2021	No enviado
90	Francisco	08-04-2021	Santiago la dehesa			0 Enviado	abril	2021	26
162	Omar	12-05-2021	Coquimbo			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
175	Juan Carlos	19-05-2021	Arica			0 Perdida	mayo	2021	No enviado
181	Alberto	24-05-2021	Arica			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
191	Yury	26-05-2021	Melipilla			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
192	Juan Ignacio	26-05-2021	Concepción o santiago			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
193	Cesar	26-05-2021	Santa Cruz			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
196	Rodrigo	31-05-2021	Teno			0 No Enviado	mayo	2021	No enviado
216	Reinaldo	17-06-2021	Curicó			0 Enviado	junio	2021	25
227	Esteban	21-06-2021	Curicó			0 Enviado	junio	2021	22
286	Vicente	21-07-2021	Punta Arenas			0 No Enviado	julio	2021	No enviado
289	Sebastián	22-07-2021	Puerto Varas			0 No Enviado	julio	2021	No enviado

Tabla 1 (P Financiera) (1119 filas) Columna: Tiempo de respuesta (31 valores distintos)

Fuente: Creación Propia

**Kpis Perspectiva Procesos Internos:**

Figura 19: Kpis Procesos Internos



Fuente: Creación propia

## Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:

Figura 20: Datos Capacitaciones

id capacitacion	fecha	N° mes	descripcion
1	agosto	8	capacitacion maestranza
2	Junio	6	seguridad para el equipo de trabajo
3	Mayo	5	Capacitacion software erp
4	Febrero	2	Capacitacion de logistica

Fuente: Creación Propia

Figura 21: Datos de Prototipos

id prototipos	fecha	N° mes	descripcion
1	Abril	4	Modelo cancha dobles full panoramica
2	Junio	6	modelo cancha single
3	Julio	7	techumbre con lona
4	Septiembre	8	canchas de picketball

Fuente: Creación Propia

Figura 22: Cantidad de Reuniones

id	mes	cantidad de reuniones
1	Enero	4
2	Febrero	4
3	Marzo	5
4	Abril	4
5	Mayo	6
6	Junio	4
7	Julio	4
8	Agosto	6
9	Septiembre	3
10	Octubre	4
11	Noviembre	0
12	Diciembre	0

Fuente: Creación Propia

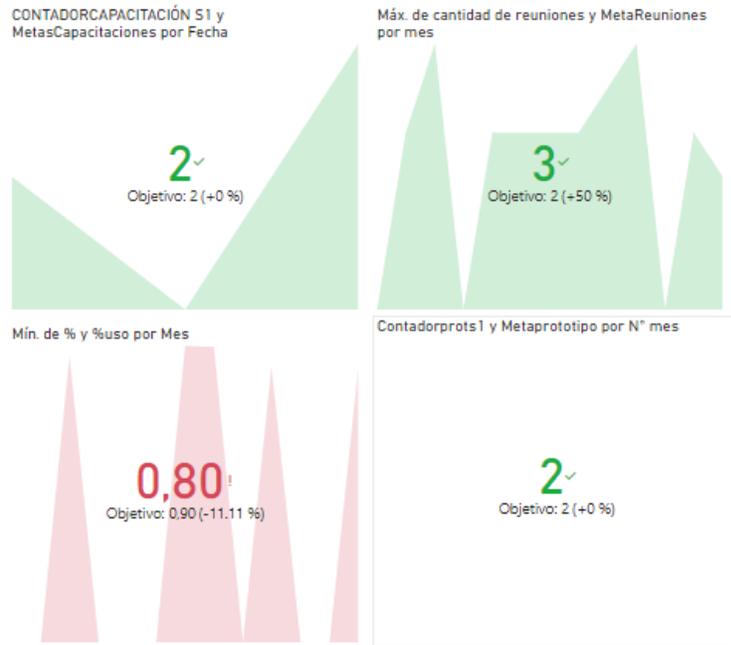
Figura 23: Datos de uso gestor proyectos

id	Mes	Días del mes	Días de uso	%
1	Enero	31	0	0
2	Febrero	28	0	0
3	Marzo	31	0	0
4	Abril	30	0	0
5	Mayo	31	25	0,806451612903226
6	Junio	30	26	0,866666666666667
7	Julio	31	27	0,870967741935484
8	Agosto	31	26	0,838709677419355
9	Septiembre	30	24	0,8
10	Octubre	31	0	0
11	Noviembre	30	0	0
12	Diciembre	31	0	0

Fuente: Creación Propia

## Kpis de Desarrollo Y Crecimiento:

Figura 24: Kpis De Desarrollo Y Crecimiento



Fuente: Creación Propia

#### 4.5.1 Reportes:

Una vez definida, las relaciones y los kpis que se utilizarán en el cuadro de mando integral, también es necesario determinar la forma y cuál información mostrar además de los kpis, a continuación, se presentarán los reportes por cada perspectiva con la información más importante dentro de cada una:

Figura 25: Reporte Finanzas



Fuente: Creación Propia

Se observa en el Reporte P. Financiera, las ventas totales por regiones, además de contemplar las regiones dónde aún Impo Padel no tiene presencia en cuanto a ventas. Por otro lado, se distribuyen las ventas según el tipo de productos y por cada mes, para ver en qué meses y en qué tipos de productos se concentran sus mayores ventas.

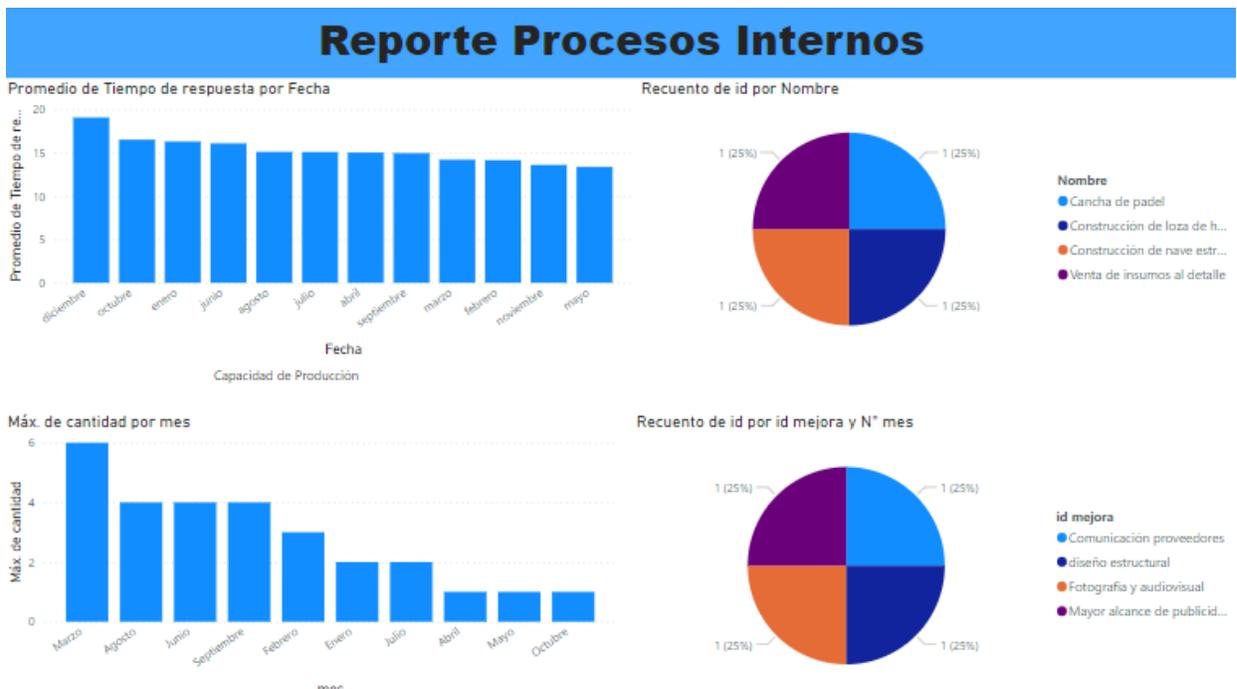
Figura 26: Reporte P. Clientes



Fuente: Creación Propia

En la figura anterior, se observa principalmente el detalle de los reclamos que presenta la empresa durante los meses de 1 año, además de entregar claridad sobre el alcance de sus redes sociales y cómo ha evolucionado respecto al semestre anterior.

Figura 27: Reporte P. Procesos Internos



Fuente: Creación Propia.

Como se puede observar en el reporte de procesos Internos, se entrega información detallada sobre cuantas canchas construyeron por mes, en el último semestre de ejercicio. Por otro lado, se presenta un gráfico que representa de manera visual el tiempo promedio de respuesta que tiene Impo Padel respecto de las cotizaciones de sus clientes. Y finalmente, hacia el lado derecho, se muestran 2 tarjetas con datos certeros sobre los hechos durante el año en esos aspectos que se mencionan en sus respectivos títulos.

Figura 28: Reporte Desarrollo y Crecimiento



Fuente: Creación Propia

En la figura 29: Reporte desarrollo y crecimiento, se observan 4 gráficos, los cuales hacen alusión a cada kpi de la presente perspectiva, pero con una visualización distinta, para facilitar el análisis a nivel global. Como lo son con la cantidad de reuniones por mes, los días de uso y su % del gestor de proyecto, entre otros.

## 4.6 Análisis en R

En este punto se realizó un análisis de texto de las entrevistas, para esto se utilizó la herramienta estadística de R, el cual arrojó 3 resultados diferentes por cada entrevista, las cuales son: La nube de palabras, un gráfico con las palabras más repetidas y un análisis de sentimientos, identificando los sentimientos del entrevistado o los entrevistados.

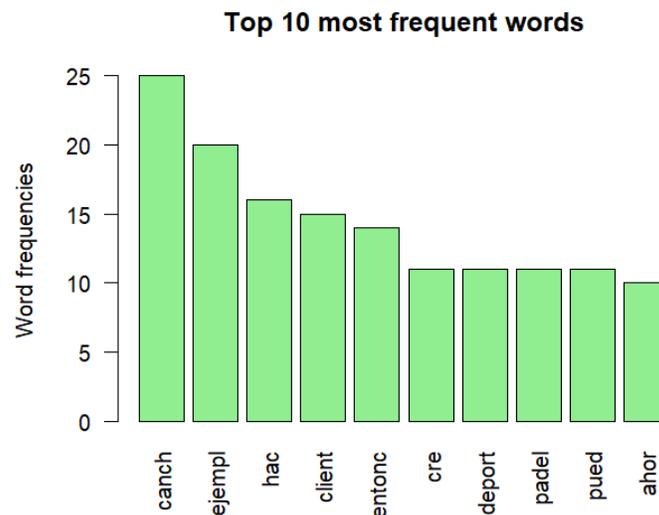
### Entrevista 1:

Figura 29: Nube de palabras, Entrevista 1



Fuente: Elaboración Propia

Figura 30: Top frecuencia palabras, Entrevista 1



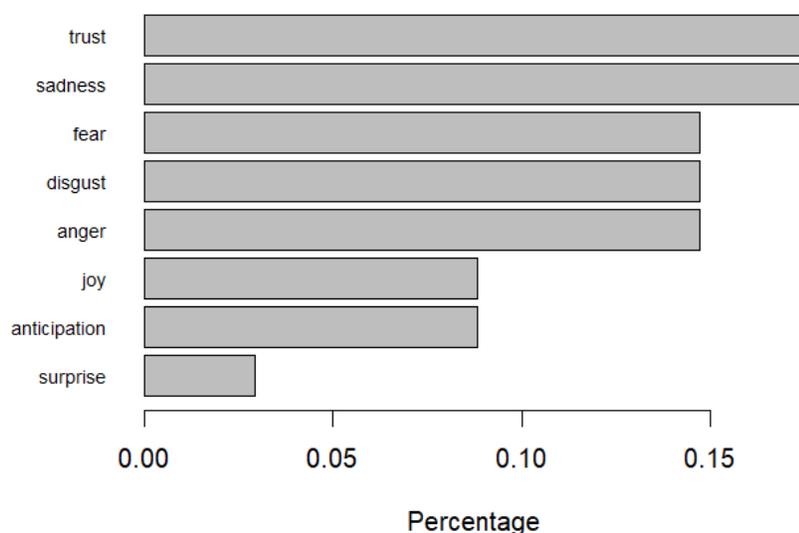
Fuente: Elaboración Propia.

En la primera figura, que es la nube de palabras se ve de manera visual las palabras con mayor repetición dentro de lo que expresa el entrevistado, luego en el gráfico, se refleja de manera más clara y precisa, las palabras que se repiten, Si bien algunas palabras, no presentan relación directa con las demás, estas se pueden dividir de la siguiente manera:

- Relacionadas con el rubro: Cancha, Cliente, Deportes y Padel.
- Palabras para explicar: Ejemplo, Hacer, Entonces, Creo, Puede, y Ahora.

Además, el top 5 de palabras fue el siguiente: Cancha, Ejemplo, Hacer, Clientes y Entonces.

*Figura 31: Análisis de Sentimientos, Entrevista 1*



Fuente: Elaboración Propia.

En la figura anterior, se arrojan los sentimientos encontrados luego del análisis en la transcripción de la primera entrevista, en ellos, destacan : La confianza, la tristeza, el miedo, el disgusto y la ira, todas estas con un porcentaje superior al 10%.

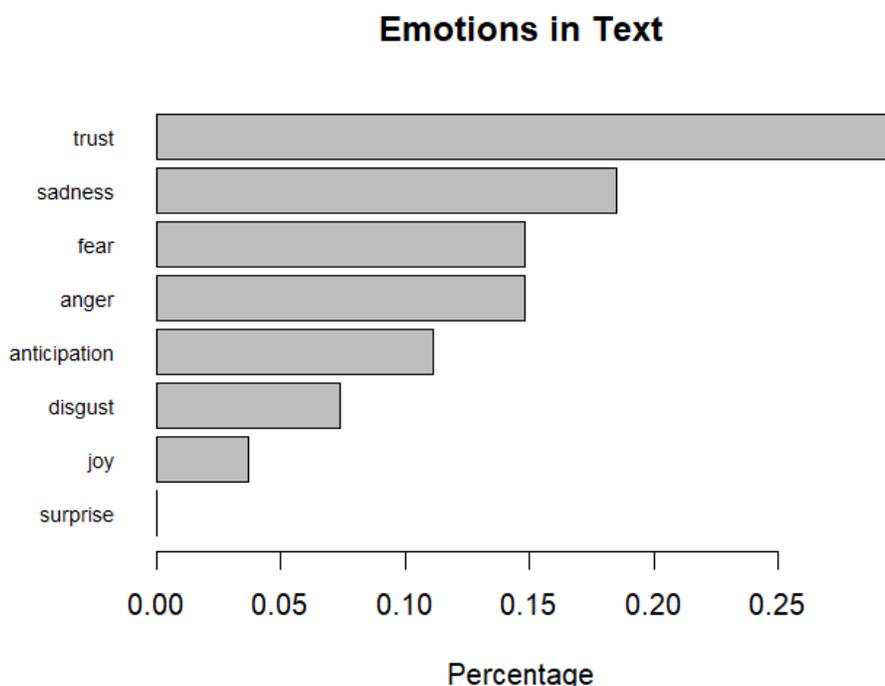


En la primera figura, que es la nube de palabras se ve de manera visual las palabras con mayor repetición dentro de lo que expresa el entrevistado, luego en el gráfico, se refleja de manera más clara y precisa, las palabras que se repiten, Si bien algunas palabras, no presentan relación directa con las demás, estas se pueden dividir de la siguiente manera:

- Relacionadas con el rubro: Cliente, Cancha, Pasto, Proveedor y Sol.
- Palabras para explicar: Creo, Hacer, Ejemplos, Ahí y Entonces.

Además, el top 5 de palabras fue el siguiente: Cliente, Cancha, Creo, Hacer y Ejemplos.

Figura 34: Análisis de Sentimientos, Entrevista 2



Fuente: Elaboración Propia.

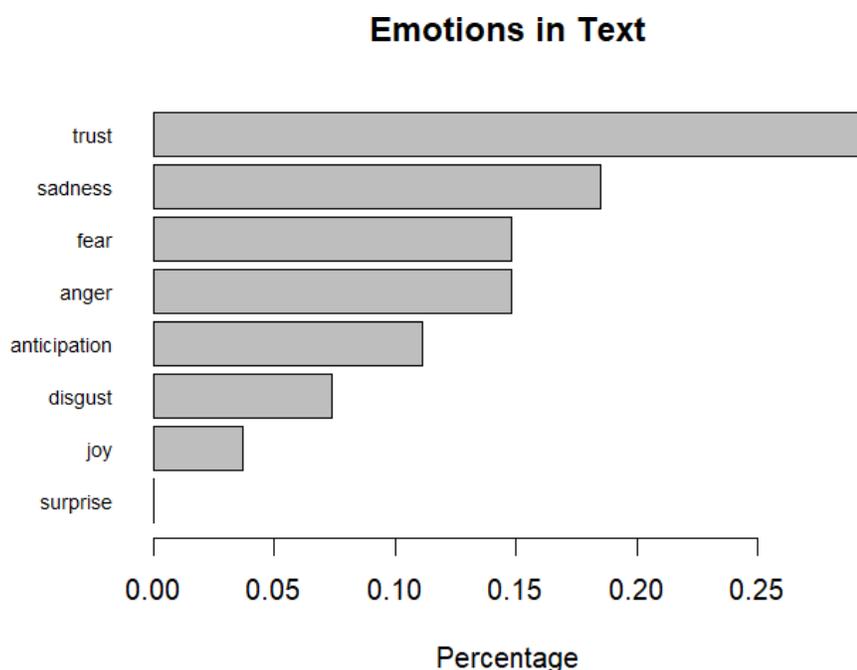
En la figura anterior, se arrojan los sentimientos encontrados luego del análisis en la transcripción de la primera entrevista, en ellos, destacan : La confianza, la tristeza, el miedo, la ira y la anticipación, todas estas con un porcentaje superior al 10%.



En la primera figura, que es la nube de palabras se ve de manera visual las palabras con mayor repetición dentro de lo que expresa el entrevistado, luego en el gráfico, se refleja de manera más clara y precisa, las palabras que se repiten, Si bien algunas palabras, no presentan relación directa con las demás, estas se pueden dividir de la siguiente manera:

- Relacionadas con el rubro: Cliente, Cancha, Pasto, Proveedor y Sol.
- Palabras para explicar: Creo, Hacer, Ejemplos, Ahí y Entonces.

Figura 37: Análisis Sentimientos, Entrevista 3



Fuente: Elaboración Propia.

En la figura anterior, se arrojan los sentimientos encontrados luego del análisis en la transcripción de la primera entrevista, en ellos, destacan : La confianza, la tristeza, el miedo, la ira y la anticipación, todas estas con un porcentaje superior al 10%

## Análisis en conjunto:

Tabla 8: Tabla comparativa de top frecuencia palabras

Top Frecuencia	Anexos		
	1	2	3
1	Cancha	Cliente	Cliente
2	Ejemplo	Cancha	Cancha
3	Hacer	Creo	Creo
4	Cliente	Hacer	Hacer
5	Entonces	Ejemplo	Ejemplo
6	Creo	Pasto	Pasto
7	Deportes	Proveedor	Proveedor
8	Padel	Sol	Sol
9	Puede	Ahí	Ahí
10	Ahora	Entonces	Entonces

Fuente: Elaboración Propia.

En base a los resultados, se puede obtener que las 5 palabras que más se repiten en sus discursos son: Cancha, Cliente, Ejemplo, Creo y Hacer. En resumen, esto se debe a que cancha, es el único producto que al principio de este plan estratégico proveían, además, es el que más ganancia les deja, por eso tanta importancia para ellos. La palabra cliente, toma importancia en qué para ellos es la base del negocio, más que sus procesos de construcción, todo el proceso de venta y que el cliente se sienta lo más cómodo posible en su experiencia de compra, y post esta.

La palabra Ejemplo, tuvo gran frecuencia, puesto que, para dar explicaciones, suelen ejemplificar con situaciones que han vivido, desde que se adentraron con su empresa. En cambio, las palabras hacer y creo, se pueden analizar en conjunto, dado que tienen claridad de su problemática, por esa razón creen que hacer ciertas acciones, les puede permitir solventar alguna falencia dentro de sus procesos tanto a nivel interno como externo.

## Análisis de Sentimientos en conjunto:

Tabla 9: Tabla comparativa de Análisis de sentimientos

Top Sentimientos	Anexos		
	1	2	3
1	Confianza	Confianza	Confianza
2	Tristeza	Tristeza	Tristeza
3	Miedo	Miedo	Miedo
4	Disgusto	Ira	Ira
5	Ira	Anticipación	Anticipación
6	Alegría	Disgusto	Disgusto
7	Anticipación	Alegría	Alegría
8	Sorpresa	Sorpresa	Sorpresa

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro del análisis de sentimientos, al comparar los 3 anexos, se obtienen que los sentimientos que predominan son: Confianza, Tristeza, Miedo, Ira, Anticipación.

La confianza, es su primer sentimiento, esto se debe a que los 2 entrevistados tienen confianza plena de progresar con su empresa, pese a tener limitación del mercado que tenían como foco, además, la confianza es un indicio de lo comprometido que están con su organización. Por otro lado, se presencian sentimientos como Tristeza, miedo y Disgusto, el primero es debido a el sentimiento de pérdida, en este caso, quizás sienten la pérdida de la identidad que tenían pre establecida al comienzo de su proyecto. La segunda, es el miedo, que, si bien ellos cuentan con confianza, el miedo es algo, que casi siempre está presente en todas las decisiones o acciones que se toman, independientemente del resultado que se obtengan posteriormente. Y finalmente, se presenta la Ira, suele estar presente cuando no están conforme del todo con los resultados que han obtenido, si bien es un sentimiento negativo, también es una muestra que no se conforman con la situación actual, y por ello, demuestran su ira.

Finalmente, se encuentra el sentimiento de anticipación, que es la muestra de que ellos, tienen la claridad del problema y más aún las ganas de enfrentarlo, de forma anticipada, previniendo los posibles daños que podría tener Impo Pádel, si no toman las medidas necesarias. Una muestra de su anticipación, es el compromiso que han presentado en este plan estratégico, y la facilidad que han tenido para sentarse hablar de sus problemas, debilidades, y analizarlas para poder salir victoriosos.

## 5. Conclusiones

La presente tesis constó de la elaboración de un plan estratégico y la de un Cuadro de mando Integral para la empresa Impo Padel, todo esto con el propósito de afrontar la problemática inicial, que era su limitación de mercado, dado que es un mercado finito en un determinado territorio.

Con este plan estratégico se espera, que la organización cuente con herramientas útiles para subsistir en el transcurso del tiempo en su industria, no obstante, la planificación estratégica es un proceso que se debe ir adecuando a las necesidades de la empresa, es por esto, que se recomienda replantear el plan estratégico cada cierto período de tiempo. Además, se recomienda que usen los recursos que este proyecto les ha brindado, tanto las herramientas de análisis, como el cuadro de mando integral, que les permitirá el acceso a información clara, precisa y concisa, sin olvidar, que es una herramienta de control de los objetivos que se establecieron por cada perspectiva,

Al finalizar esta tesis, se puede verificar que se cumplió correctamente con los objetivos propuestos, tanto con el objetivo general, como los específicos. Además, que durante el desarrollo de la presente tesis hubo un crecimiento de ambas partes, ya sea el tesista y la contraparte, dado que ahora cuentan con un camino a seguir para afrontar su problemática, y por parte del estudiante, cuenta con una experiencia en el mundo de la gestión empresarial.

## 6. REFERENCIAS

- Casanueva Yáñez, G. (2021). *Ensayo sobre los modelos de Planeación Estratégica de Kotler, Steiner, Chiavenato y Hoshin Kanri*. <https://blog.uniacc.cl/ensayo-sobre-los-modelos-de-planeacion-estrategica-de-kotler-steiner-chiavenato-y-hoshin-kanri#:~:text=Chiavenato plantea que la Planeación,organización alcance los resultados planeados.>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. In *Empresarial* (Tercera ed).
- Collins, J., & Hansen, M. T. (2012). *Great by Choice*. 2011, 40.
- Ducker, P. (2000). *Introducción a la administración* (Cengage Learning (ed.); 1st ed.).
- Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy. *Choice Reviews Online*, 49(10), 49-5775-49-5775. <https://doi.org/10.5860/choice.49-5775>
- Muñoz Fernández, A. (2022). *La crisis de Netflix despierta las dudas sobre el futuro de las plataformas: ¿está saturado el mercado del streaming?* Muñoz Fernández, Alfonso. [https://www.elespanol.com/invertia/medios/20220425/crisis-netflix-despierta-plataformas-saturado-mercado-streaming/666933424\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/medios/20220425/crisis-netflix-despierta-plataformas-saturado-mercado-streaming/666933424_0.html)
- Norton, D., & Kaplan, R. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). In *Harvard Business School Press: Vol. 2 edición*. [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/Cuadro de Mando Integral, 2da Edición - Robert S. Kaplan & David P. Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro de Mando Integral, 2da Edición - Robert S. Kaplan & David P. Norton.pdf)
- Prado Bustamente, J. R. (2011). La planeación y control de la producción. *Consejo Nacional de Poblacion*, 1(1), q-36. <http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>
- Higuera Medina, J. Astudillo Espinoza, P. (2015). Ensayos Digitales para la Publicación Académica. Universidad de Chile. [http://ctrls.fen.uchile.cl/wp-content/uploads/2019/08/propuesta\\_turbus.pdf](http://ctrls.fen.uchile.cl/wp-content/uploads/2019/08/propuesta_turbus.pdf)
- Real Academia Española. (2022a). *Estrategia*. Real Academia Española.

<https://dle.rae.es/estrategia>

Real Academia Española. (2022b). *Plan*. Real Academia Española.

<https://dle.rae.es/plan>

Rumelt, R. (2011). *Buena estrategia*. 16, 9–25.

Santibañez, F. (2021). *Impresionante aumento de la demanda en los últimos años y el “factor pandemia”: Las razones detrás del boom del pádel en Chile Fuente: Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/Deportes/2021/10/25/1036441/boom-padel-chile.html>*. Santibañez, Felipe.

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría- Metodología- Mapas estratégicos – Índices de gestión- Alineamiento- Ejecución estratégica*. (Editorial Panamericana (ed.); 1st ed.).

W, C. K., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. *Harvard Business*.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

## 7. Anexos

### Anexo 1: Entrevista 1 a José Gajardo.

Jesús: ¿Qué año nació?

2020

Jesús: ¿Por qué se decidieron por ese rubro?

Lo vimos como una pequeña inversión a futuro. Nuestra idea en un comienzo era un club deportivo con canchas de Padel para arrendar a las personas que juegan Padel, pero nos dimos cuenta que al momento de importar el primero contenedor, que para importar el primero contenedor tiene 4 Canchas y pudimos venderlas todas antes que llegara el contenedor. Entonces eso fue lo que nos paso, el primero contenedor y como vienen 4 canchas, las 2 eran para este club deportivo y 2 ya las teníamos vendidas. Entonces lo mejor fue hacer el negocio de ventas, que se generaba más rápido el margen de ganancia y se puede volver a invertir. En cambio, en el club deportivo era una inversión y una ganancia a largo plazo, porque nosotros habíamos calculado que dentro de 2 o 3 años íbamos a recuperar la inversión, en cambio ahora el retorno de inversión es mucho más rápido.

Jesús: ¿solo por eso o son apasionados al deporte?

No, la verdad es que yo había jugado 1 o 2 veces y yo creo que mi primo ni lo conocía. Mi padre lo conocía y de hecho el fue el de la idea, pero no, fue netamente por un tema de negocios, que vimos que había un bum e iba aumentando. En un comienzo había pocos clubes deportivos aquí en Curicó, si no me equivoco habían 3 y pasaban todos llenos. Entonces, vimos la oportunidad de traer y dijimos vamos a colocar nuestro club deportivo, vendimos las canchas y nos largamos a vender más canchas de padel y luego todo creció y las ventas ya eran a nivel nacional, luego invertimos en el motor de búsqueda de Google que es pagable para Google ads y te meten en anuncios de Google y así fuimos subiendo los clientes y llegamos a más gente y vendimos más canchas.

Jesús: ¿Cuándo dicen artículos deportivos es relacionado netamente al Padel o general?

Yo creo que es netamente al Padel, lo que pasa es que por el momento hemos previsto solo artículos deportivos para el padel. Sin embargo, por ejemplo, ahora tenemos implementos o complementos, por ejemplo, de pasto futbolito, ya no tenemos solo pasto de padel e incluso hay un cliente que nos quiso comprar una malla y 2 postes de led de un nuevo deporte "pickletball", que es muy parecido al padel y se juega en una base de asfalto.

Jesús: ¿Ustedes no han pensado en implementar ese deporte?

No, no lo hemos pensado, ni lo hemos cotizado. Pero sabemos que por ejemplo no necesitas estructuras de acero, netamente se puede fabricar con la malla y los postes de led y traerlos de afuera porque acá no se producen y luego lo que es la loza de asfalto. Porque no creo, o al menos yo no creo que sea una carpeta como de bolos o basquetball, yo creo que es netamente asfalto. Yo creo que va a pegar, porque en Chile todo va llegando de a poco y ese deporte lo he visto poco en redes sociales, por lo que yo creo que va a pasar lo mismo que con el padel y que en algún momento va a surgir y va a llegar el Bum. Van a salir nuevas páginas, nuevos implementos más caros. No es mala idea este rubro, si es que se da y es demandante. Porque hasta el momento todo ha sido del Padel. Pero hasta el momento nadie más me ha preguntado por ese deporte.

Jesús: ¿Quizás ese deporte no es tan conocido?

Quizás la gente no lo conoce y quizás nosotros no hemos dado la oportunidad, como en la página informar del deporte.

Jesús: Ahí podrían hacer una sección

Claro, quizás una nueva ventana del deporte

Jesús: o que los mismos centros deportivos les puedan dar a ustedes la idea de que deportes les gustaría implementar.

Jesús: ¿Cuáles son sus objetivos financieros?

Nuestra estrategia u objetivo financiero se basa en reducir costos, es algo que hacemos. Por ejemplo, no solo fabricamos lo que es la estructura metálica, pero,

sin embargo, para la cancha de padel que se necesitan rejas metálicas cuadruplicadas, nosotros traemos esa reja desde China que obviamente nos sale más económico que comprarlas acá a un proveedor chileno, entonces también reducimos costos en eso, traemos, por ejemplo, cañerías y reducimos costos es ello y todo lo que es soldaduras para la fabricación de las canchas lo hacemos acá. Pero siempre reduciendo los costos y eso no quiere decir tampoco que seamos los mas bajos del mercado, porque al menos hay un competidor que es más bajo que nosotros y la calidad puede ser más mala pero lo que pasa es que las canchas son bastante estándar. Ahora bien, no sé si un cliente se vaya a dar cuenta, se puede dar cuenta si es que quizás trabaja y sabe de la calidad de soldaduras o si es perfecto, si las pinturas tienen desgaste, etc. Pero también ocupa otras cosas que hacen que la calidad no sea tan buena, por ejemplo, no ocupan cañerías y ocupan autoperforantes, que eso puede que en algún momento se oxiden. Pero desde el punto de vista, puede que algún cliente prefiera menor costo de cancha y no calidad.

Jesús: Entonces, ¿Ustedes siempre han tenido presente reducir costos y a futuro que les gustaría en cuanto a la estrategia financiera?

Si siempre hemos reducidos costos. Por ejemplo ahora estamos viendo lo que es inversiones que es compras al detalle, no solamente el kit de canchas de padel, sino que pasto sintético, ya que actualmente tenemos pasto de Brasil y de China, tenemos por ejemplo los vidros templados que los traemos aparte, las vallas led también traemos diferente stock. Y en eso intentamos ganar algún ingreso, por ejemplo, ahora también estamos desarrollando la venta de un techo que obviamente ese techo no lo fabricamos nosotros, sino que tenemos una empresa constructora, en donde tenemos un acuerdo. Ahora nos salió un proyecto en Parral que quiere 2 techos para canchas.

Jesús: Perspectiva en relación con el cliente

En relación con el cliente, lo más importante para nosotros es la satisfacción del cliente, creo que es importante más allá de lo que podamos generar como ganancia es satisfacer siempre al cliente. Nos ha pasado un montón de veces que lamentablemente al cliente no le ha gustado algo porque se ha dañado o porque

simplemente no le gusto o dejo de funcionar en el tiempo y tenemos que ir a cambiársela. Entonces, para nosotros lo más importante es mantener contento al cliente, porque por ejemplo si un cliente esta frustrado porque no le funciona el proyecto o porque la cancha le salió mala o se instaló mal, el cliente va a decir y va a hablar a todos que nosotros somos malos proveedores. Entonces, para nosotros es importante el boca o boca, el que digan: “oye ¿quién te hizo las canchas?”, “la empresa llevo a la hora, se portó un 7”, “cumplieron con tal cosa” y más importante para nosotros es que si hay un error o un problema que el cliente luego diga: “tuvimos un problema, pero ellos llegaron al otro día a resolverlo”, es algo sumamente importante. Entonces, independientemente de los costos, si sale cualquier tipo de problemas nosotros tratamos de resolverlo con la mejor alternativa.

Jesús: en relación con los procesos internos, algunas opciones pueden ser como mejorar los productos y servicios que ya ofrecen, mejorar el control de proyectos que hacen, integración vertical o nuevos procesos, tiempos de respuesta o capacidad de producción.

En un momento queríamos mejorar la capacidad de producción porque por ejemplo hoy en día tenemos una sola maestranza la cual por tiempo estimado puede fabricar cierta cantidad y 4 canchas mensualmente, que eso era lo que en un comienzo nosotros andábamos buscando y gracias a todos los procesos y todas las canchas que fuimos sacando, mejorando de apoco, porque al tiro no se van a hacer 4 canchas, sino que ahora con los tiempos más organizados, puede hacerse esas 4 canchas pero en un momento teníamos 2 e incluso 3 maestranzas y por ejemplo hace poco teníamos 2 maestranzas en la cual 1 tuvimos que completamente eliminarla porqué la calidad de lo que hizo no me gusto para nada y todos estuvieron de acuerdo de que se cerrara esa maestranza, entonces la sacamos aunque fuese un menos costosa, ya que claramente era menos costosa que las otras, pero por temas de calidad. Nosotros desde un comienzo la calidad era importante, la idea es entregar un producto mejor, pero a un mejor tiempo de producción, ósea si tú compras una carga entera que posiblemente se pueda demorar de 40 a 60 días por transporte marítimo, la idea de nosotros era fabricar esas 4 canchas en 30 días y mejorar el tiempo de entrega y por otro lado mejorar los procesos, ahora los

estandarizamos más y tenemos un proveedor suplente en caso de que pasara algo. Tenemos un cálculo detallado, que va la fuerza, peso de cada pilar, lo que soporta, el sismo que soporta y así que la cancha no se te vaya a caer en ningún momento.

Jesús: las canchas tienen garantía

Si, las canchas tienen garantías, la verdad es que no entregamos ni un papel ni nada, pero en base a contrato sale la garantía, que es por ejemplo la garantía de la estructura metálica es de 1 año y de pasto sintético son de 2 años. Por ejemplo, ahora también queremos, porque las canchas son un rectángulo de dos pilares 2 focos, es muy estándar, entonces simplemente ¿Cómo te puedes diferenciar del resto?: “Hay que buscar la forma de operar, distinto logos, hacer algo distinto al resto”, para que el cliente también gane, si esa es la idea. Entonces por ejemplo ahí estamos hablando de poder y hacerle quizás una paleta, un diseño distinto porque es muy estándar para así darle un toque. Ahora por ejemplo estamos ofreciendo unos protectores antigolpes, va en los marcos de la puerta y la idea es empezar a diferenciarse del resto como las canchas más profesionales.

Jesús: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, puede ser como aumentar la capacidad

¿Cómo objetivo?

Jesús: sí, puede ser como aumentar la capacidad de investigación y desarrollo o optimizar el capital humano, optimizar tecnología, mejorar los sistemas de información, la comunicación efectiva y aumentar la capacidad de innovar.

Si, creo que un objetivo es aumentar la comunicación efectiva. ¿Pero esto es lo que debemos hacer o hacemos?

Jesús: lo que quisieran hacer

Creo que optimizar el capital humano, creo que eso ¿porque tiene que ver con la mano de obra verdad?

Jesús: sí

Por ejemplo, nosotros hoy en día como somos 3 personas, nosotros estamos realmente en todo, la cabecilla somos nosotros y por ejemplo si hay que descargar algo lo hacemos nosotros, si hay algún problema estamos nosotros también, entonces quizás abarcamos mucho y realmente algunas veces colapsamos en ciertas cosas.

Jesús: ¿Cómo se organizan entre ustedes?

Primero que nada, tenemos un software que nos ayuda para las finanzas, facturas y la comunicación presencial y sino teléfono, WhatsApp. Pero lo que si nos falta es quizás delegar un poquito las cosas, por ejemplo, cuando hay cargas y descargas todos hacemos de todo y en eso podríamos enviar a 1 o 3 personas para hacer esos trabajos de fuerza. Porque por ejemplo hay veces en las que realmente es el tiempo el que demanda, si tú vas a descargar todo el día y se te va todo el día en eso y se deja de lado la parte administrativa.

Jesús: ¿Y en esos casos quien contesta?

Tratamos de contestar igualmente, pero a veces estamos al lado de las grúas entonces hay que alejarse y si justamente estoy arriba del camión y necesito una mano ahí hay que esperar, entonces todo eso queremos quizás delegarlo y que dos puedan hacer todo ese proceso y así estar en la oficina. Hoy en día igual estamos trabajando con instaladores de canchas y tenemos un trato de yo voy a revisar al cliente si es que necesita algún hormigón y ellos hacen el hormigón y nosotros le vendemos la cancha al cliente y ellos lo instalan, entonces ahí hay un proceso.

## Anexo 2: Entrevista 2: José Gajardo y Matías Rojas

Jesús: ¿Cuáles consideran que son sus recursos claves?

Nuestros recursos claves, yo creo que tiene que ver con las materias primas, como acero, vidrio templado, pasto sintético y el stock que tenemos en inventario también es un recurso clave, porque hoy en día tenemos competidores que son importadores de canchas, en comparación con nosotros que tenemos un stock que no tienen las otras personas, porque los proveedores que importan normalmente vienen con un kit que es para una cancha de pádel y no trae nada más, en cambio nosotros por ejemplo, tenemos diez pasto en stock, entonces si se daña uno podemos inmediatamente colocar otro y cambiarlo. En ese caso la disponibilidad también se transforma en un recurso clave.

Jesús: ¿Y socios claves?

Yo más que socio lo llamaría como alianza estratégica, porque socios, por ejemplo, con el Matías somos socios, pero con un proveedor es diferente, ya que esa relación se transforma como una alianza estratégica por la relación comercial, técnica

Jesús: ¿Y en esa alianza quien tiene más poder, el proveedor o ustedes?

Yo creo que siempre nosotros tenemos, no sé si poder pero sí más, porque finalmente el proveedor se debe ajustar a nuestros requisitos porque como somos el cliente, nosotros le estamos pidiendo un producto a el terminado y si el por ejemplo en caso hipotético se retrasase o no lo hiciera correctamente somos nosotros los que tenemos la batuta “porque no lo hiciste así, lo pudiste haber hecho mejor, te demoraste más tiempo del que habíamos hablado”, entonces finalmente no es que tengamos más poder o no, que decirle “sabes que te voy a cobrar o menos de la mitad de lo que había cobrado, pero si deben hacer cumplir reglas que finalmente nosotros habíamos establecido en un comienzo”. Finalmente, somos como cliente ya que siempre el cliente tiene como el poder de decisión, ósea el cliente esta antes que todo. Nos pasa a nosotros también que los clientes finales que en caso de que necesite algo nosotros vamos a estar ahí inmediatamente.

Ahora bien, Jesús lo pregunto como el poder, pero eso se traduce en otra cosa más, si nosotros tenemos como... yo le llamaría mejor "responsabilidad" "porque al final nosotros ante un proveedor somos el mandante que le damos la directriz de cómo hacer su trabajo, pero finalmente el que termina siendo responsable con el trabajo que hace el proveedor ante un cliente somos nosotros. Entonces ahí tienes como la línea completa.

Ahora como socios claves o como alianza estratégica, más que nada son proveedores, porque por ejemplo esta el proveedor que es la maestranza que es el recurso clave porque obviamente es el que fabrica las canchas de pádel en un tiempo determinado, tanto en la estructura electroestática y el que nos hace todos los cortes de placas, etc. Y el de pasto sintético que también es muy importante, ellos son como los proveedores más importantes que tenemos hasta el momento.

Jesús: ¿Cuál sería la propuesta a evaluar sobre la competencia?, ¿En qué se diferencian?

En calidad, normalmente creo yo que de hecho hicimos un cambio de importación a fabricación nacional por un tema de calidad, mucho tiene que ver con la calidad.

¿En que nos diferenciamos?: "netamente las canchas en sí son muy parecidas", ósea dentro de un lugar a otro, las canchas son muy parecidas ya que hay un estándar que debemos cumplir. Ahora bien, creo yo que una propuesta a evaluar muy agradable para el cliente, que nosotros tenemos es la post venta y la recepción al cliente. Es una propuesta a evaluar única, que creo yo que tenemos como empresa y no sé si otra empresa la tenga. Debemos ser los únicos que, de hecho, tiene que ver con calidad, post venta y atención al cliente, el cliente le gusta que lo atiendan, no tienes que quedarte en los laureles, por ejemplo, ganamos la instalación de un pasto sintético en Molina solamente porque el proveedor que instalo la cancha no respondió ante una falla del pasto y llegamos nosotros, ofrecimos nuestro pasto, cumplimos con la fecha, se la entregamos cuando quería y ese cliente nos llamó el día Lunes para felicitarnos. Finalmente, estamos en toda la etapa desde el inicio hasta el final con el cliente, hasta que el cliente obviamente quede satisfecho, esa es la idea e incluso para responder también esta pregunta, la

apertura de la cancha que hicimos fue tan buena que ahora el cliente busca solamente pasto nos busca a nosotros porque quiere que le vendamos el pasto, el cliente que busca solamente vidrio que ese cliente generalmente es una construcción que hace canchas de pádel ósea las fabrica y es nuestra competencia y nos busca a nosotros para venderle el vidrio, entonces, nos convertimos también en distribuidor también en otras empresas de canchas de pádel.

Jesús: ¿Esto ha pasado este año o desde hace tiempo?

Esto ha pasado de hecho estos meses.

Jesús: ¿Y encuentran que esos cambios van a favorecer Impo pádel?

Yo creo que sí, yo creo que esos cambios van a ...

Jesús: ¿Y ustedes mostrarían también en la página, porque en la pagina solamente sale que construyen las canchas pero ese servicio que me cuentan ahora no sale especificado?

Pero lo estamos mejorando, estamos ahí viendo algún recurso adicional en la página para que pueda mostrar más de lo que hacemos, tienes razón ya que actualmente solo dice canchas de pádel.

Jesús: Los canales de ventas, la página web y boca a boca ¿O hay más?

Si, tenemos página web, boca a boca, tenemos el marketing que normalmente es el de Instagram y redes sociales como Facebook, correo electrónico el corporativo. Y el boca a boca que es el más nos ha funcionado y en un comienzo contratamos google ads . Yo creo que es muy eficiente cuando se usa los tres primeros meses porque después de eso ya te conocen, ya saben que existe Impo pádel y bueno ahora, por ejemplo, estamos haciendo también un cobertor antigolpes que es un producto mezclado en la cancha en donde también publicitamos nuestro logotipo, entonces la cancha también tiene logotipo, pero uno las tapa y esa es otra forma de publicitar nuestra empresa.

Jesús: ¿Cuál sería su segmento de cliente?

Ahí yo creo que son distintos tipos de clientes. Normalmente, hay un tipo de cliente y yo creo que lo dividiría en dos, esta el tipo de cliente que necesita una cancha particular porque le gusta el pádel y necesita jugar en su casa como deporte y que tiene el dinero para hacerlo obviamente porque no es una inversión mínima y luego esta el cliente comercial que quiere un club deportivo y es inversionista. Entonces, el que quiere un club deportivo no solamente va a colocar una, ya que normalmente coloca de dos o las que sea y ahí tanto en el comercial como el particular se dividen, ósea esta el que quiere la mejor calidad de pasto porque tenemos dos tipos, la mejor calidad de estructura y también va de la mano con lo otro que te decía, también esta el cliente que es constructora y nos compra vidrios, que compra pasto, entonces son varios perfiles.

Jesús: ¿Instituciones todavía no, así como colegios o universidades?

No, todavía no.

Jesús: ¿Pero no se cierran a futuro a esa posibilidad?

No, pero si a empresas, empresas más grandes han cotizado que quieren hacer una cancha para sus trabajadores e incluso hemos postulado a mercado público, así que intentamos abarcar lo que sea.

Jesús: ¿Cómo obtienen ingresos?, la construcción de canchas y lo que me contaba Si y ventas al detalle también.

Jesús: ¿Y mantención hacen?

Mantención hacemos, pero, digamos que solamente a nuestros clientes. A otros clientes es muy difícil porque primero tenemos como un monto establecido de cuanto cobrar de mantención y segundo puede que la mantención sea sacar un vidrio y colocarlo, entonces en ese riesgo es muy grande porque si se te cae un vidrio el monto de la mantención es gigante.

Jesús: ¿La estructura de costo?

¿A que te refieres con estructura de costo?

Jesús: ¿Hacia dónde van principalmente sus gastos? Por ejemplo, maestranza, materiales, publicidad, etc.

Insumos y servicios, yo creo que en eso es donde más se concentran los costos.

Jesús: Ustedes como empresa ¿Qué fortalezas consideran que tienen?

La atención al cliente yo creo que es la mejor, el hecho y algo tan sencillo Jesús como es “contestar el teléfono, preguntarle a la persona como esta, que necesita, visitar terreno, estar desde el inicio de la etapa que es visitar terreno, ver donde quieren colocar e instalar la cancha de pádel, cuantas canchas necesitan, hasta el término”. Y no solamente con el cliente que va a cerrar, si no que es con cualquier cliente.

Jesús: ¿Y debilidades?

Debilidades tenemos, yo creo que falta un poco más control de gestión en sentido de supervisar quizás más a los proveedores, tenerlos más encima, porque claramente ellos trabajan a su medida, ósea tienen sus tiempos, etc. Y lamentablemente, no podemos estar en todos los procesos o quizás nos falta un poco más de personal que nos ayude en otras cosas. Por qué, por ejemplo, uno tiene que ir a Santiago y deja de lado otras cosas, entonces nos falta más supervisión y más control.

Jesús: ¿Alguna amenaza que vean para la empresa?

Todo esto está en un boom pero creíamos que este año no iba a ser tanto, pero sigue estando y nos dimos cuenta de que se da más en invierno que en verano, como que en invierno la gente está más centrada, quizás tiene mayor inversión porque en verano muchos se van de vacaciones y ahí como que evalúan el proyecto y en invierno lo concretan, nos ha pasado mucho eso.

Jesús: ¿Y algunas oportunidades que han visto?

Oportunidades nuevas de hecho hemos estado viendo quizás entrar en lo que es como el pasto ornamental y que si tu te das cuenta en el Norte hay mucha sequía y bueno en todo Chile en general y el pasto ornamental se ocupa para el patio de la

casa, por ejemplo, entrar en ese rubro, pero la verdad es algo nada que ver con el pádel.

Jesús: ¿Y hacer canchas de otro tipo?

Mira la verdad, por ejemplo, hoy en día vendemos un solo tipo de cancha que es la panorámica. Y hace poco estuvimos hablando con un ingeniero estructural que nos hizo todo el detalle y nosotros sabemos que existe otro tipo de cancha que es full panorámica ósea que no existen las esquinas y es solamente vidrio y hemos estado hablando con él, viendo la factibilidad de poder hacerlo porque claramente es un país sísmico y si no tienes una estructura que te aguante el temblor se te va a ir abajo, pero sí hemos visto implementar otro tipo de canchas, quizás la Single que uno versus uno de una sola persona, eso más que nada. No sé si en el pádel haya más para innovar, quizás en estructura y dejarlo más sencillo, menos pernos a la vista, cosas por el estilo.

Jesús: ¿Qué valores cree que tiene la empresa?

Yo creo que el compromiso es uno de los valores más fuertes que tiene la empresa, la responsabilidad, la comunicación también es importante. Nosotros, por ejemplo, tratamos todo con un solo correo electrónico, lo tiene mi primo, lo tengo yo y mi padre, cosa de que el correo lo tienen todos, por ende, el que hace un comunicado o llega una oferta o el que paga algo, todos lo sabemos. Entonces, "Oye hay un cliente que se nos pasó" y todos sabemos y estamos en la misma sintonía, ese es un valor muy fuerte para nosotros. Y el otro es el compromiso con los clientes, nunca hemos dejado un cliente de lado por algún error o por problemas que necesite y alguna solución, nosotros nunca lo hemos dejado de lado y eso yo creo que es bastante importante para nosotros como empresa.

Jesús: ¿Qué actividades de apoyo sienten que tienen en su empresa?

¿Actividades de apoyo para nosotros mismos?

Jesús: Ósea, para Impo pádel.

De momento, la empresa tiene una estructura bien ligada. ¿Pero con actividades de apoyo a que te refieres?

Jesús: Como que no sean el sustento de su rubro, sino que los ayuden a ustedes.

Nosotros por ejemplo contratamos una RP porque estábamos muy desordenados en un comienzo y el RP nos ayudó bastante, yo diría que en un 50% a ordenarnos con todo lo que son ordenes de compras y esos temas. También está la Asana que es como un gestor de proyectos con multitareas, porque muchas cosas que se nos olvidan las anotamos y hay que sacarlas adelante durante el día o durante la semana y así nos vamos organizando. También ocupamos calendario, reunión Meet para ordenarnos, arto correo también.

Jesús: ¿Y las actividades primarias sería la construcción, venta?

Exacto, actividad primaria sería la construcción, las ventas e importación.

Jesús: ¿Ustedes anualmente se establecen metas? Como, por ejemplo, aumentar las ventas o un cierto porcentaje.

No mucho, yo creo que esa es una muy buena sugerencia. De echo no la hacemos como “aumentemos las ventas respecto a la vez pasada”, pero si lo hicimos una vez mensual que fue vender cuatro canchas mensuales que ese fue el proyecto que teníamos en un principio, pero nunca nos hemos puesto, por ejemplo: “hoy tuvimos 4 y mañana vamos a tener 6” y quizás en eso estamos cayendo un poco. Pero yo creo que el tema de “metas” es como un arma de doble filo en las canchas, porque si nos ponemos como meta vender seis canchas mensuales no vamos a dar abasto siempre, pero sí por ejemplo decir primero 3 y después 3 más un pasto. Normalmente, nos guiamos con la demanda que haya en el minuto y si un cliente nos pide seis canchas, le entregamos las seis canchas en el tiempo que podamos.

Jesús: ¿Estrategia como tal no tienen una establecida?

Estrategia como tal creo que no tenemos. Ahí hay siempre como una idea general pero siempre como rutinario, lo mismo que hacemos para todos los clientes. Normalmente, por ejemplo, el cliente que nos cotiza por correo en donde dice

“necesito tres canchas para tal comuna”, nosotros lo que hacemos siempre es llamar al cliente cosa de poder explicarle los productos y servicios que ofrecemos, le damos toda la información necesaria, el detalle, luego intentamos tener una visita con el cliente en caso de que sea cerca, porque si es en Antofagasta no lo hacemos e intentamos mandarle la cotización para que luego el pueda concretar. En caso de no concretar, nos faltaría hacer más seguimiento a esa oferta, quizás preguntar el porque no quiso concretar con nosotros, porque muchas veces hemos visto que los precios quizás están más elevados que la competencia o por tiempo de entrega o porque simplemente se bajan la oferta, pero yo creo que quizá ahí nos falta un seguimiento más al detalle y ahí tener claro del porque se bajó ese cliente.

Jesús: Su competencia como tal, ¿Son solamente los que construyen canchas de pádel o también consideran competencia a los que construyen otro tipo de canchas?

Yo hasta el momento considero como competencia al proveedor de canchas, al importador de canchas, al proveedor de pasto sintético que, por ejemplo, también es competencia porque nosotros vendemos al detalle y al proveedor de vidrio templado porque ahí competimos con los valores de ellos.

### Anexo 3: Entrevista 3: a José Gajardo y Matías Rojas

Jesús: aquí en la parte de los indicadores me gustaría escuchar sus metas, por ejemplo, ¿Las miden semestralmente?

No.

Jesús: ¿Pero les gustaría hacerlo?

Sí.

Jesús: ¿Y cuál sería su meta?, por ejemplo, el primer semestre vender 6 millones y el segundo semestre, ¿Les gustaría vender lo mismo?

El objetivo como meta a corto plazo es mensualmente, que es de vender 3-4 canchas, entonces si son cuatro semanas por tres son doce entonces son como 12 canchas, igual hay que ver el tema de la facturación para ver el margen de ganancias. Porque si el objetivo son 3 canchas mensualmente y el semestre tiene 6 meses son 18 canchas semestrales como objetivo y de esas habría que sacar un margen de ganancias y ahí calcular más o menos. O lo otro sería, porque no necesariamente tiene que ser márgenes, porque podría ser un monto.

No sé, habría que verlo la verdad en base a lo que paso antes o del periodo anterior. Por ejemplo, el año pasado a esta misma fecha habían 100, entonces este año la meta es 110 y por ejemplo ahora que estamos en Julio, pero el problema es que las facturas se van haciendo por meses y las canchas de pádel se hacen hasta 3 meses después o hasta 4 que es cuando se emite la factura, entonces esa factura no va asociada a la instalación completa, ese es el problema.

Para establecernos metas tenemos que tener claro que está pasando, pero es algo que se puede hacer, la cosa es ordenarnos nomas y nosotros decirte cuando se ejecutó o en base a las facturas que se emitieron.

Jesús: Ya, pero, ¿Sería un 10% semestral?

Si, yo creo que un 10% de acuerdo al periodo anterior.

Jesús: otro indicador como la venta por región ¿Les gustaría tener ese dato? Si, yo creo que sería bueno para saber las ventas que tuvimos por cada región.

Porque yo creo que donde más tenemos es en el Maule ¿O no?

Maule es donde tenemos más canchas y después vendría Santiago.

Jesús: Y como las ventas semestrales y también anuales ¿o no?

Sí

Jesús: y el ratio de conversión, ¿Les interesa?, ¿el total de las cotizaciones que hacen en un determinado periodo?

Si, nos interesa saber ese dato también.

Jesús: Por ejemplo, el 60% como meta o menos.

Claro, lo que pasa es que los proyectos que se concretan normalmente son atrasados, entonces la idea es que hubiese un aumento en esos proyectos o ver cuanto se concreta mensualmente o semestralmente, los periodos igual son importantes, porque normalmente son periodos en donde ya sale el sol, en invierno se concretan muy pocos proyectos.

Jesús: para la diversificación de ingresos, ¿Se proponen 2 KPI ?, que es como una venta relacionada al producto principal que sería como la instalación de las canchas versus el total de la venta y ahí que se propongan, “Ya la instalación de las canchas queremos que sea el 80% total de nuestras ventas o el 90%, para que no sea el 100%”

Como una matriz de ingreso en el fondo.

Jesús: si y también es como que al año tengan dos nuevos productos o servicios.

Jesús: las redes sociales y la página y que vayan comparando como semestralmente y ahí ustedes se propongan un 20%, 30%

Jesús: La satisfacción al cliente, ¿Cómo la miden?

Es que la satisfacción se puede medir en nivel de reclamo.

Jesús: ¿Por qué devolución no creo?

No, devolución no hay.

Si pueden ser medidas por niveles de reclamos, es que tampoco son reclamos, son como post venta en donde nos llaman “chiquillos quedo un perno suelto” y perfecto, vamos a arreglarlo, entonces lo podemos medir así, por cantidad porque a lo mejor tenemos que ir una vez ya instalada.

Jesús: los procesos internos, la integración vertical es como lo mismo que les explique que es como nuevas líneas de productos, se proponen 2 o más, aquí la capacidad de producción se propone que sea mayor o igual a 1 para no retroceder en el tiempo y la mejora de servicio o producto, en donde ustedes como que no se trata de que lleguen y mejoren los servicios o productos, sino que tengan como una guía o un plan en donde digan: “ya la cancha la vamos a hacer así y lo anoten y registren” y se recomienda una. Si son ideas pueden ser 3 mejoras o más.

¿En cuánto tiempo?

Jesús: puede ser semestral, igual esto implica cada uno de estos.

Ya perfecto.

Jesús: y aquí en tiempo respuesta, como le dije tiempo respuesta la cotización. Un ejemplo, es que la respondan en menos de 24 hrs.

Si, porque nos pasa que tenemos a veces 2 semanas.

Jesús: y si la envían el viernes en la tarde, no creo que el fin de semana estén.

Claro, eso es lo que buscamos que ojalá poder contestar los llamados lo antes posible y enviar la cotización lo antes posible. Me ha pasado ahora ultimo que he estado al cogote con enviar cotizaciones y no debiese ser así porque la gente igual se aburre de esperar, estar llamando e insistiendo, entonces la presión. Quizás por eso deciden otra empresa, si una empresa se demora 1 semana en enviártela y la otra te la envía rápido y de mejor manera, llama mucho más la atención.

Jesús: y aquí en tiempo respuesta también está el cumplimiento de plazos, como mostraron ahí tienen como la Carta Gantt definida, “Ustedes le estiman un plazo al cliente” y según el indicador el proyecto entregado a tiempo dividido por el total de proyectos siempre sea 1 y así todo se cumpla.

Perfecto

