

RESUMEN

La actual pandemia del Covid-19 dejó al descubierto algunos problemas que las empresas experimentan ante situaciones de crisis, mostrando no estar del todo preparadas para afrontarlas. Ante tal tipo de situaciones, las empresas han tenido que adaptarse para sobrevivir y continuar en el mercado. Para ello, varias de estas han modificado su propuesta de valor recurriendo principalmente al e-commerce o comercio electrónico, con la finalidad de continuar “vendiendo” en un contexto de restricciones. Si bien, esto ha resultado provechoso en general, tal práctica no se encuentra exenta de dificultades, las cuales han impactado negativamente en los niveles de satisfacción del cliente. El artículo trata el caso de SportCh, una empresa mediana, de retail, dedicada a la comercialización de productos deportivos la cual es analizada a través del Modelo 5d, el cual incluye a la toma de conciencia por parte de la compañía como un elemento central. A través de la aplicación de dicho modelo teórico fue posible determinar la causa del problema y cuales fueron los impactos internos y externos de la empresa.

Palabras Clave: Pandemia-Propuesta de Valor- e-commerce- Satisfacción del cliente- Modelo 5d- Conciencia Empresarial.

PROPUESTA DE VALOR Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DURANTE LA PANDEMIA COVID-19.

Karen Lorena Ziller Carvajal₁ / Juan Carlos Armijos₂

Fechas de recepción: 27 de Septiembre de 2022

Fecha de aceptación: 13 de Diciembre de 2022

DOI: <https://doi.org/10.22370/riace.2022.11.1.3385>

1 Ingeniera Civil Industrial de la Universidad de Santiago de Chile, Magister en Gestión de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez y Magister en Cooperación Internacional y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid. **e-mail:** kziller@santotomas.cl

2 Contador Auditor por la Universidad Nacional de Loja, Ecuador; Doctorando en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de Valencia, España; Magister en Control de Gestión por la Universidad de Chile. **e-mail:** jarmijos@santotomas.cl

VALUE PROPOSITION AND CUSTOMER SATISFACTION DURING THE COVID-19 PANDEMIC.

ABSTRACT

The current Covid-19 pandemic exposed some problems that companies experience in crisis situations, showing that they are not fully prepared to face them. Faced with such situations, companies have had to adapt to survive and continue in the market. To do this, several of these have modified their value proposition, resorting mainly to e-commerce or electronic commerce, in order to continue “selling” in a context of restrictions. Although this has been generally beneficial, such practice is not exempt from difficulties, which have had a negative impact on customer satisfaction levels. The article deals with the case of SportCh, a medium-sized retail company dedicated to the commercialization of sports products, which is analyzed through Model 5d, which includes awareness by the company as a central element. Through the application of said theoretical model it was possible to determine the cause of the problem and what were the internal and external impacts of the company.

Key Words: Pandemic- Value proposal- e-commerce- customer satisfaction- 5d Model- business awareness.

INTRODUCCIÓN

Las empresas ocupan un lugar central en el crecimiento de la economía de un país. Se trata de unidades creadoras de riqueza y valor que suelen aprovechar las oportunidades que el mercado le presenta para tal cometido. No obstante, ante situaciones adversas la palabra clave para ellas es adaptarse y reconvertirse para continuar siendo competitivas. Es exactamente lo que acontece en el actual contexto mundial signado por la crisis. A las discusiones propias de las empresas sobre cómo obtener un mejor rendimiento en contextos cada vez más restrictivos, ya sea producto de crisis económicas o de un mayor proteccionismo, se suman los desgarradores impactos que está provocando la pandemia del Covid-19. En ese marco, los efectos de la pandemia como el confinamiento obligatorio, la menor circulación de gente y la consecuente retracción del consumo interno han llamado a las empresas a la reflexión con el solo fin de mantenerse en el mercado.

Es conocido que las grandes teorías y soluciones han surgido épocas de crisis. Es por ello por lo que muchas compañías han decidido modificar su propuesta de negocios. En ese sentido, la mayoría mudaron su estrategia enmarcada en un enfoque tradicional a otro tipo de modalidades no convencionales. Este cambio, en un contexto excepcional y de contingencia, implicó alteraciones en tres variantes interrelacionadas entre sí: una nueva propuesta de valor, la satisfacción del cliente, y la puesta en práctica del e-commerce.

En la actualidad, es cada vez más urgente que las organizaciones enfrenten y resuelven sus problemas y aprovechen sus oportunidades. Es por ello, que las organizaciones deben estar focalizadas en el estudio de su desarrollo estratégico evolutivo y consciente, en su propuesta de valor (promesa) y en su conexión y aporte mutuo con el entorno, con un rol más protagónico en la sociedad. Por lo tanto, se deben considerar los innumerables cambios en el entorno y la flexibilidad cognitiva en las decisiones estratégicas de la organización a nivel de las cinco dimensiones propuestas en el Modelo 5d: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento e integración consciente (Responsabilidad social empresarial - RSE, innovación, proyectos relevantes transversales).

La propuesta de valor o promesa es el hilo conductor de la organización y su no cumplimiento impacta de sobremanera en la dimensión de clientes y en su nivel de satisfacción, y, si no se enfrenta a tiempo esta situación, podría impactar en las otras dimensiones, convirtiéndose en un problema mayor. Por lo tanto, conocer como una estrategia empresarial más consciente y dinámica contribuiría a las organizaciones a cumplir su propuesta de valor, siendo fundamental para que la empresa pueda ser reconocida y valorada en el entorno en el cual se desenvuelve.

Para esta investigación, se sostiene que una posible revisión de las estrategias y métodos que las empresas deben llevar adelante para una nueva propuesta de valor, la satisfacción del cliente, y la puesta en práctica del e-commerce puede hacerse satisfactoriamente a través de la aplicación del modelo Cuadro Mando

Integral (CMI) o como es originariamente conocido Balance Scorecard. Dicha modelización realiza la medición del valor de la empresa a través de indicadores financieros, no financieros, cuantitativos y cualitativos, todos ellos interrelacionados (Kaplan y Norton, 1997). Además, en este escenario es donde la conciencia empresarial podría tener un lugar más preponderante y enriquecer el modelo.

Es en ese marco que surge el aporte de Kaplan y Norton sobre CMI el cual permite tanto la optimización de la estrategia a través de indicadores representativos de las áreas claves de la organización, como el seguimiento, evolución y verificación de la consecución de los objetivos planteados, y a su vez detectar y corregir de las desviaciones de estos. El CMI ayuda a codificar la estrategia general de una organización en objetivos específicos. Además, otorga al factor o recurso humanos, es decir, los empleados un rol relevante para prever y anticiparse a los cambios a realizar, ya que es en este eslabón de la empresa donde reside la creatividad, la experiencia y la capacidad de innovación (Muñoz y Cabaleiro 2009).

Kaplan y Norton elaboraron así un nuevo lenguaje conceptual para moldear el futuro de la empresa: los mapas estratégicos. De ese modo, crearon un marco para representar de manera gráfica la situación presente de una compañía, y conectarla con los objetivos a largo plazo que se plantea, intercalando para ello una serie de pasos intermedios. Estos pasos intermedios son el camino que debe seguir la entidad para conseguir llegar a su destino, es decir, su estrategia. Finalmente, crean al menos cuatro perspectivas para abarcar todo el espectro de indicadores que deberían vigilar las empresas: una perspectiva financiera, una perspectiva del cliente, una perspectiva interna y una perspectiva de aprendizaje (Andrade, Gómez y Riveira, 2009).

En este trabajo se afirma que el modelo CMI puede fortalecerse aún más incorporando un nuevo elemento hasta ahora poco considerado y en algunos casos ausente: la conciencia empresarial, la cual es entendida como una modalidad de reflexión de las organizaciones para lograr mayor equilibrio y excelencia. Por lo tanto, consideramos que el Modelo 5d es una herramienta idónea y precisa que las empresas disponen para afrontar las transformaciones actuales provocadas por el Covid-19. Es por ello por lo que, a modo de ejemplo, mediante la aplicación de este modelo se analizará un caso particular de satisfacción del cliente, asociado al cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa utilizando el recurso del e-commerce

Revisión de la Literatura

El Covid-19, que en su comienzo fue percibido como un hecho lejano que afectaba otras regiones del planeta, pronto por medio de una suerte de efecto dominó se expandió por todo el mundo, llegando a América. Otras interpretaciones (Ramonet, 2020; y Svampa 2020) aducen a la teoría del efecto mariposa para referirse a la pandemia. Plantean que un pequeño hecho como el consumo de

carne perteneciente a un animal exótico en un pequeño mercado en Wuhan (China) produjo a los dos meses un confinamiento cuasi total en Europa y un mes más tarde en las Américas, paralizando la economía mundial y generando un marco de incertidumbre sobre el proceso de globalización. Esto reafirma que el mundo es un sistema en el que todo elemento que lo compone, por insignificante que parezca, interactúa con otros e influencia al todo.

En estos tiempos signados por la incertidumbre, comienza a tomar gravitación la idea que sostiene que la sociedad en general debe adaptarse, amoldarse y acomodarse a todo tipo de eventos cambiantes. Por su parte, las empresas no se encuentran exentas de ello. Han necesitado modificar de paradigma y reinventarse para lograr sostenerse, sin ir a la quiebra o cerrar. A modo de ejemplo, han incorporado en su quehacer diario herramientas propuestas en el pasado que actualmente tienen total vigencia, como la resiliencia.

Precisamente, con el objetivo de adaptarse y reinventarse para permanecer en el mercado, muchas compañías han pensado en modificar su propuesta de valor mientras permanezca la pandemia y sus efectos, sin abandonar nunca la satisfacción del cliente. Con respecto a este punto, **propuesta de valor**, a pesar de ser un tema en desarrollo, comienza a ser cuantitativamente considerable la cantidad de estudios que se están produciendo al respecto. Aun así, es necesario tener en cuenta que este punto puede ser tratado desde diferentes dimensiones.

Es necesario comenzar aclarando que mucho se ha escrito con respecto a propuestas de valor con anterioridad a la pandemia. Por ejemplo, Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015) escribieron el libro Diseñando la propuesta de valor, que de un modo muy didáctico han respondido a la pregunta sobre cómo crear los productos y servicios que los clientes esperan. Previamente, Osterwalder y Pigneur (2011) habían elaborado el libro Generación de Modelos de Negocio con el fin de servir como una suerte de guía práctica dirigida a personas dispuestas a emprender. Por último, se menciona el trabajo de Mondragón y Avendaño (2019) quienes compilaron el libro Impacto de la innovación y la gestión de las organizaciones en el cual se estudia y analiza la situación económica, social, tecnológica y ambiental de las empresas en las distintas regiones de Colombia.

Ya en el marco de la pandemia, un primer enfoque es el que presenta Xifra (2020) al plantear el cambio repentino en la comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional. Plantea que en tiempos del Covid-19 no hay que comunicar de cualquier manera. Las organizaciones y las marcas deben comunicar con emoción, con compasión y con hechos. El concepto de reputación es inherente al de comunicación. Y en este momento, la comunicación debe ir dirigida al público (o a los públicos) para mantener su confianza y no al mercado, a incrementar los negocios. Hay que ser muy cuidadosos en el uso del lenguaje en determinados campos, por ejemplo, saber distinguir entre una pandemia y una guerra. Esta referencia a la guerra no está justificada porque no hay enemigos identificables ni muertes violentas. No hay guerra, sino más bien, un tiempo

de guerra. Por otro lado, la crisis afecta también a los medios y técnicas de comunicación interna de una empresa. El cambio de modelo laboral, pasando a modalidad de teletrabajo, funciones que nunca se plantearon un uso exclusivo de las tecnologías de la información como canal prioritario de comunicación entre empleadores y empleados, es una de las características fundamentales de este tiempo.

Por su parte, Ugarelli (2020) plantea la idea de rediseñar del modelo de negocio exportador con vistas a una nueva normalidad. Parte desde un simple esquema de cómo rever y diseñar un negocio afectado por el Covid-19 y como reconvertirlo en unidades económicas necesarias y esenciales. Sustenta sus ideas con ejemplos concretos de empresas que se han reinventado y hasta cambiado de rubro, y menciona también otras que no lo han hecho y se encuentran actualmente en dificultades. Para estos últimos casos, intenta proveer ideas, posibilidades o una eventual hoja de ruta a seguir.

Las grandes dificultades producidas por el Covid-19 han marcado un nuevo quiebre en cómo medir la satisfacción del cliente. Es por ello por lo que algunos estudios intentan dar cuenta y reflejar esta situación. La consultora Ipsos (2020) que opera en más de 40 países presentó su informe midiendo y entendiendo la experiencia de cliente en tiempos de coronavirus. En el mismo se preguntan si deberían continuar con sus estudios y programas de medición en este período. ¿Tiene sentido? ¿No es mejor esperar a retomar la normalidad? ¿o es necesario cambiar la metodología? La respuesta es contundente: estar cerca de los clientes y de los consumidores es tan importante como lo ha sido siempre. No realizar un seguimiento en los cambios de actitudes, expectativas y potenciales comportamientos, de cómo se interactúa con los clientes en el momento actual reduce considerablemente la capacidad de reacción de una empresa en un entorno cambiante e incierto como el actual. Del mismo modo, la consultora Praxis (2020) realiza su informe Experiencia de clientes en Chile, (en períodos de crisis) resaltando que la experiencia de clientes se vio fuertemente afectada este año (tanto en la baja de la experiencia, como en que el cliente recomienda la empresa, y mientras que solo unas pocas marcas se adelantan al resto). Por último, el otro gran tema que emerge con una fuerza inaudita en el marco del Covid-19 es la utilización del e-commerce. Si bien su nacimiento y difusión es anterior a la pandemia, es en este contexto crítico que se ha convertido en un recurso inigualable por parte de las empresas para mantener y aún más expandir sus negocios, siendo de este modo la principal propuesta de valor de las compañías.

A nivel mundial, el Covid-19 ha tenido un efecto unificador: ha acelerado y agigantado las operaciones de comercio electrónico. Bonilla Molina (2020) plantea como por medio del comercio electrónico se enfoca la centralidad en el hogar como epicentro tanto de trabajo como de consumo, y especialmente como espacio para comerciar y realizar finanzas. Principalmente, el sector destacado ha sido el retail o comercio minorista (Chacón y Calderón, 2020), destacándose por una cuestión esencial el sector alimenticio como lo muestran los casos de Alemania

(Dannenberg, Fuchs, Riedler y Wiedemann, 2020) y Taiwán (Chang y Meyerhoefer, 2020) donde el confinamiento no fue obligatorio. No obstante, no todo ha sido lineal ya que hay datos llamativos como la disminución sistemática en las ventas de comercio electrónico en la compañía Alibaba, en un 22% durante el brote de COVID-19 (cierre de Wuhan: 23 / 01-04 / 07/2020). Sin embargo, el comercio electrónico en la mayoría de las ciudades se recuperó rápido dentro de las cinco semanas posteriores al cierre, y se mantuvo en alza posteriormente pese a manifestarse en todo el proceso limitaciones logísticas (Han, Sun, Chu, Wu, 2020).

En Chile, el comercio electrónico por su interesante crecimiento en la última década despierta gran expectativa. Tal es así que la Cámara Nacional de Comercio (CNC) sostiene que el e-commerce es una realidad contundente. En 2018 representó el 6% ventas minoristas totales (Cámara Nacional de Comercio, 2019). En realidad, previo a la pandemia, casi la mitad de todo lo que el comercio minorista crece, se explica por las transacciones online. Las fortalezas también se explican, por la agresiva estrategia promocional por parte de los principales actores del sector, los índices de bancarización y penetración de Internet del país, la mayor transaccionalidad en los hábitos de los consumidores locales y los esfuerzos del comercio por montar las estructuras necesarias para generar y satisfacer la demanda online. Hasta ahora, estos procesos de transformación digital han sido liderados por conglomerados como Falabella, Cencosud y Ripley. También, se remarca que existe una mayor confianza por parte de los clientes para comprar en canales digitales, los cuales ya superan en ventas a varios segmentos del comercio físico, entre ellas, las tiendas especialistas de ferretería y materiales de construcción, salud y belleza, vestuario y calzado y computación (Cámara Nacional de Comercio, 2019).

METODOLOGÍA

La metodología empleada en esta investigación se basa en la aplicación de un método propuesto por Yin (2009), correspondiente al análisis de estudios de caso. De acuerdo con Sarmiento et al., (2018), un estudio de caso riguroso puede ser conducido con propósitos de exploración, descripción o explicación. El estudio puede servir, entre otras cosas, para describir un fenómeno dentro organizaciones reales, para explorar una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido, para explicar por qué se producen fenómenos (Yin, 1989, 1993, 1998), para ilustrar buenas prácticas de actuación (Bonache, 1999) o validar propuestas teóricas (Yin, 1989).

Siendo así, el presente estudio establece la aplicación de análisis exploratorio, descriptivo y explicativo sobre la realidad de una empresa chilena, su relación entre la propuesta de valor y satisfacción del cliente llevado al contexto de la pandemia del Covid-19. Para ello, se aplica como instrumento de análisis El Modelo 5d. el cual integra variadas metodologías impulsadas por diversos autores a nivel mundial que aportan al diagnóstico, a la estrategia y a la medición de los resultados, y

entrega un mapa de ruta para trazar, dinamizar y fortalecer de manera consciente el desarrollo estratégico de cualquier organización. El propósito de este modelo es compartir una metodología con una mirada global de variadas dimensiones que permita a toda organización gestionar y solucionar sus problemas y aprovechar sus oportunidades, contar con una nueva estrategia empresarial consciente y medir sus resultados en forma sistemática, lógica y dinámica. Este invita a la organización a reconocerse y a autoevaluarse, a definir sus desafíos y a transformarse, a medir sus resultados de acuerdo con las metas por alcanzar y, por último, a compararse de manera consciente y permanente con las mejores prácticas de la industria en que participa. Los fundamentos sobre los cuales se basa el Modelo 5d son:

Tabla 1- Los fundamentos del Modelo 5d

FUNDAMENTOS DEL MODELO 5D					
1. Todo es estrategia	2. Unión e integración	3. Solución y avance	4. Equilibrio de dimensiones	5. Mejores prácticas	6. Biblioteca estratégica
Todo proceso de toma de decisiones es una estrategia, desde la etapa de diagnóstico hasta los resultados de esta.	La unión e integración de variadas metodologías que ayuden a la toma de decisiones fortalecen la mirada global de la organización.	Dar solución a problemas y oportunidades, sin volver atrás, permite salir del estancamiento y avanzar, lo que genera nuevas estrategias.	Mantener el equilibrio entre las dimensiones más relevantes de la organización la fortalece tanto a nivel esencial, interno y externo.	Generar y compartir mejores prácticas a partir del desarrollo de competencias, de su gestión de excelencia y a través de la creación y la innovación, le dará la oportunidad de ser un referente en la industria en que participa.	Conservar la historia de la estrategia permanentemente en una "biblioteca estratégica consciente", le permitirá a las nuevas generaciones no volver atrás con mejora continua y equilibrio en la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2022

El Modelo 5d posee una estructura que funciona como un escáner y lleva a la organización a realizar un análisis desde lo más global hasta lo más profundo de sus problemas y oportunidades (p&o) y viceversa. Por lo tanto, este modelo invita a contestar diversas preguntas para realizar una autoevaluación constante:

1. Componentes estratégicos: El Modelo 5d considera que es muy importante saber dónde se originan los problemas y las oportunidades (p&o) de las organizaciones con el objetivo de que se hagan conscientes de ellos y puedan avanzar. Es por esto, por lo que se han definido tres componentes estratégicos, el esencial, el interno y el externo, los cuales nos entregan una completa mirada de la organización y de su entorno. Cabe señalar que los p&o pueden tener su origen en uno o en varios componentes. Por lo tanto, los componentes estratégicos originan las siguientes preguntas: ¿Dónde se originan los problemas y oportunidades?, ¿a nivel esencial, interno o externo?, ¿cómo se han enfrentado los problemas y oportunidades en periodos anteriores?

2. Dimensiones de impacto: Cuando se tiene claro dónde se originan los problemas y las oportunidades de la organización, se debe tomar conciencia de qué manera le afectan, es decir, qué dimensión es impactada producto de dichas experiencias y en las cuáles se necesita nivelar y alcanzar el equilibrio entre las dimensiones. Una vez clasificados los problemas y oportunidades en los componentes de origen se deben analizar tomando en consideración el impacto de estos en cinco dimensiones o perspectivas relevantes de la organización, es decir, en la dimensión Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento y en la dimensión de Integración Consciente, donde están los todos los temas transversales a las otras dimensiones.

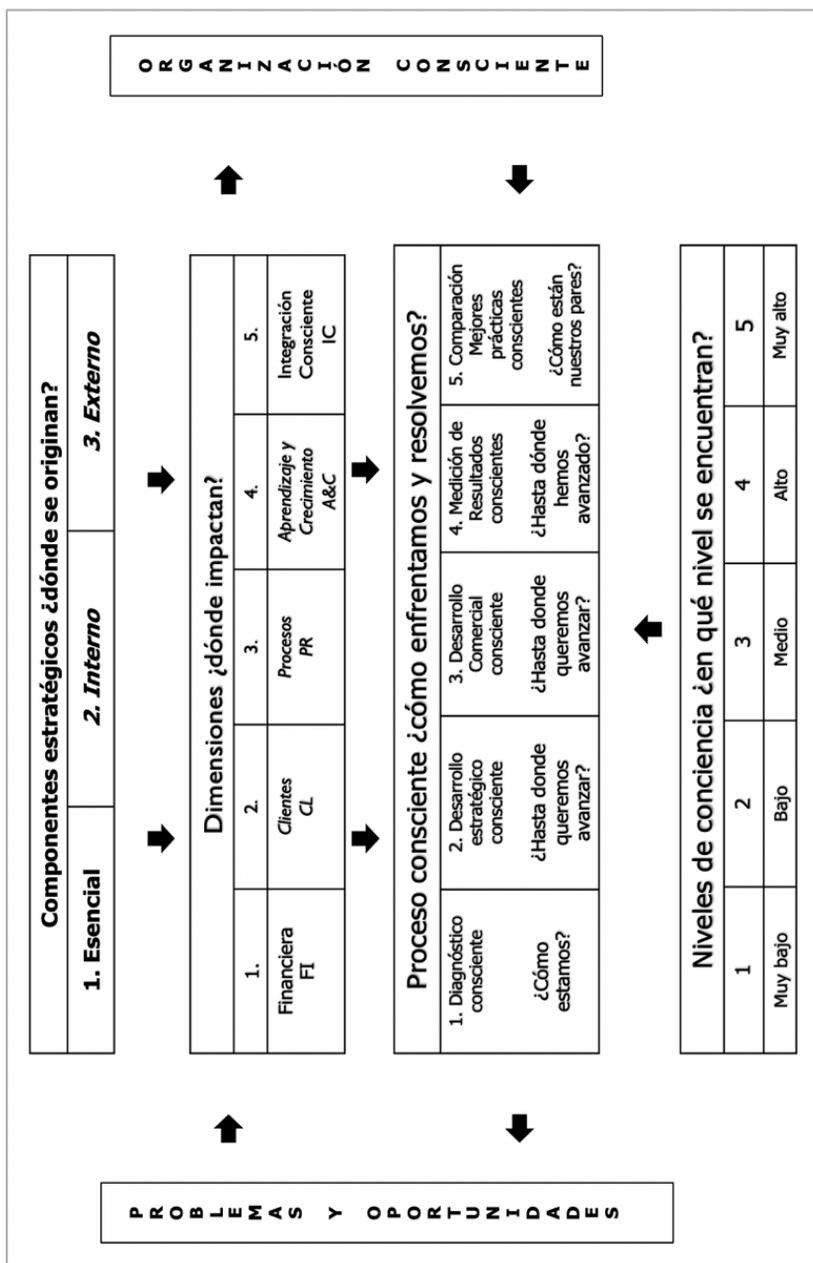
3. Proceso de estrategia consciente: El Modelo 5d propone que se realice el proceso de estrategia consciente de forma dinámica y en tiempo presente para enfrentar y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades organizacionales, por lo tanto, invita a la organización a ampliar la mirada y no solo a observar al interior de ella, sino que a observar paralelamente el entorno al momento de hacer la evaluación de alguna situación que se necesita resolver. Una vez clasificados los problemas y oportunidades en uno o varios componentes y analizado el impacto considerado en cada una de las perspectivas o dimensiones relevantes en la organización, estos deben pasar por cinco procesos de estrategia consciente fundamentales que son: 1. Diagnóstico consciente, 2. Desarrollo estratégico consciente, 3. Desarrollo comercial consciente, 4. Medición de resultados conscientes y 5. Comparación consciente.

4. Niveles de conciencia: El Modelo 5d posee un sistema de evaluación basado en niveles de conciencia para cada uno de sus procesos de estrategia consciente, lo que permite contar con un proceso participativo, sistemático, práctico y dinámico que se inicia en el momento del diagnóstico consciente y finaliza con la medición de resultados del modelo. Por lo tanto, desde un enfoque global, podríamos decir que existen cinco niveles de conciencia en las organizaciones, es decir: 1. Muy bajo, 2. Bajo, 3. Medio, 4. Alto y 5. Muy alto.

De acuerdo con Ziller (2016) el Modelo 5d considera la “integración y aplicación” de variadas metodologías, procedimientos, modelos, normas internacionales, entre otros elementos que han sido creados e impulsados por diversos autores e instituciones a nivel mundial, y que han significado un enorme aporte para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones que las han implementado de manera correcta. Algunos de estos son: Modelo de Gestión de Excelencia (Malcolm Baldrige, 1987); La Estrategia del Océano Azul – Estrategia de Diferenciación (W. Chan Kim y Renee Mauborgne, 2005); Enfoque Integrado y Marco Lógico (Comisión de las Comunidades Europeas, 1993); Normas ISO (International Standardization Organization); Modelo de Negocios, Método Canvas (Ask Maurya, 2010); Cuadro de Mando Integral (Kaplan, R. y Norton, D. 1997); Alineamiento Estratégico (Kaplan, R. y Norton, D. 2006); Estrategia y Ventajas Competitivas (Michael Porter, 2005); El pensamiento lateral. Manual de creatividad (De Bono, E., 1970); La empresa creativa (Ponti, F. 2001), entre otros. Por lo tanto, con la

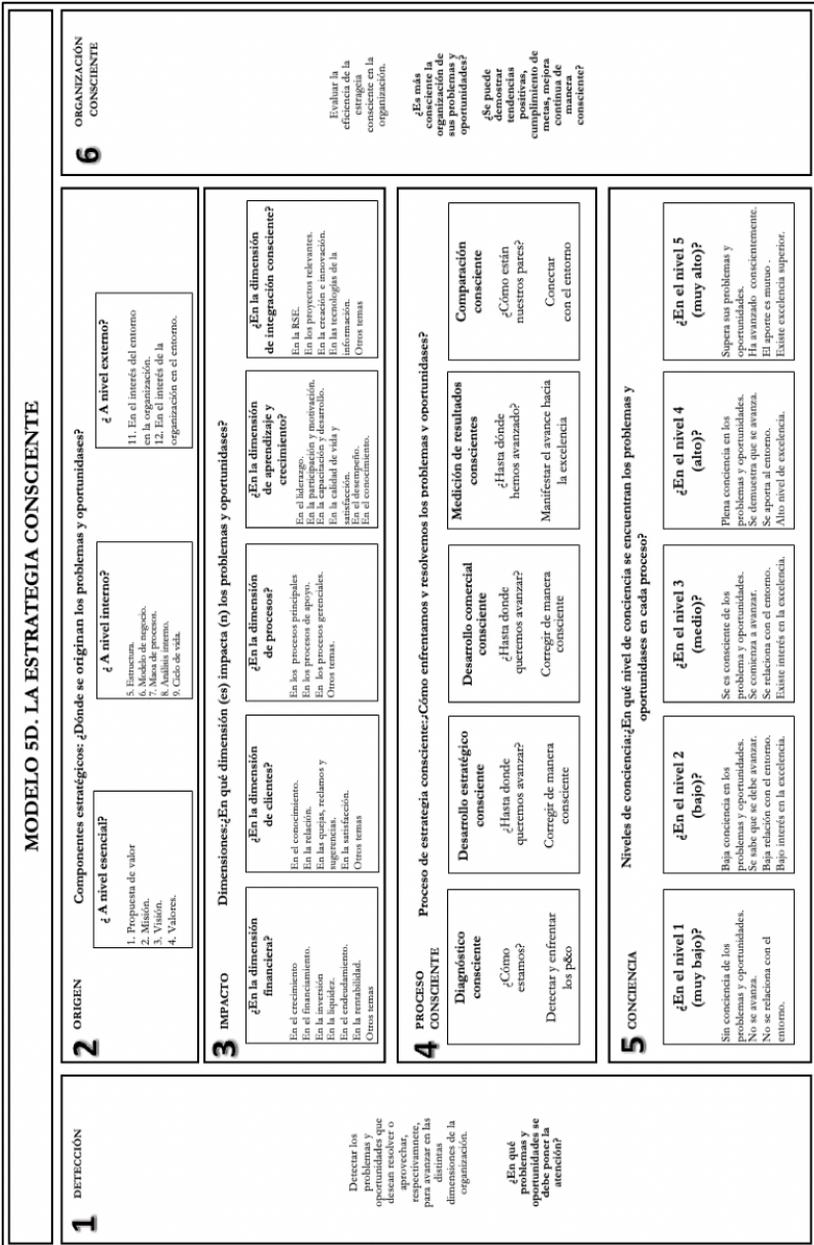
integración de estas metodologías, ellas se pueden ver y analizar en su totalidad, conjunto y complejidad, pues de esta forma es posible apreciar interacciones, particularidades y procesos que, por lo regular, no se vislumbran si se estudian por separado, es decir, son mucho más fuertes uniéndolas para así aprovechar sus potencialidades como un todo. A continuación, en la Figura 1, se presenta la estructura del Modelo 5d. La estrategia consciente y en la Figura 2 el paso a paso de la metodología de este modelo.

Figura 1. La estructura del Modelo 5d



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Paso a paso de la metodología del Modelo 5d



Fuente: elaboración propia

Desde la mirada del Modelo 5d, es fundamental “mantener el equilibrio” entre las cinco dimensiones y ser conscientes de su importancia, es decir, preguntándonos frecuentemente cómo logramos los siguientes objetivos globales: **1.** Maximizar la rentabilidad de la organización de manera sostenible y sustentable; **2.** Ser reconocidos por el mercado objetivo gracias a la diferenciación que ofrecemos a través de nuestras variables estratégicas y mantener la satisfacción de clientes en altos estándares; **3.** Gestionar los procesos principales, de apoyo y gerenciales para optimizar la cadena de valor e implementar altos estándares de excelencia; **4.** Gestionar el conocimiento para agregar valor, desarrollo y crecimiento, además, de asegurar altos niveles de satisfacción de empleados y muy buen clima laboral; **5.** Desarrollar otros ámbitos relevantes para la organización de manera integral, como es el caso de la RSE, la creación e innovación, el desarrollo de proyectos relevantes constantemente, entre otros. Estos objetivos se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2. Objetivos generales por dimensión

OBJETIVOS GENERALES POR DIMENSIÓN				
1. Financiera	2. Clientes	3. Procesos Internos	4. Aprendizaje y Crecimiento	5. Otra Dimensión
Aumento sostenido y sustentable de la rentabilidad del negocio.	Alta diferenciación y satisfacción del cliente.	Productos y servicios de altos estándares de excelencia.	Alta satisfacción de los empleados y buen clima laboral.	Creación e innovación, proyectos constantes y sustentables con foco en RSE.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, es importante mencionar que en cada situación que experimenta la organización, existen una o varias dimensiones en que la atención está más presente, es decir, cada dimensión tiene un porcentaje de importancia dentro de los problemas u oportunidades, siendo el porcentaje global de un 100 %. Además, para visualizar el efectivo avance en los resultados de la organización se utiliza el llamado Análisis TECMC (T: Tendencia; E: Estado; C: Cumplimiento y MC: Mejora Continua) a los resultados obtenidos de los KPI asociados a los objetivos estratégicos establecidos.

A modo de resumen, para aplicar el Modelo 5d a cualquier problema u oportunidad organizacional, se debe realizar el siguiente proceso:

1. Determinar donde se origina el problema o la oportunidad (esencia, interior o entorno), en qué dimensión impacta (Financiera, de Clientes, de Procesos Internos, de Aprendizaje y Crecimiento y en la dimensión de Integración Consciente) y su nivel de conciencia.
2. Proponer uno o varios objetivos que darán solución a los problemas o que aprovecharán las oportunidades (Con un verbo en infinitivo que inicia la frase).

3. Proponer uno o varios indicadores que permitan medir el avance del objetivo de tipo cuantitativo o cualitativo y proponer la fórmula de medición del indicador alineada con el objetivo y con el nombre del indicador. Dependiendo también si es un objetivo estándar o no estándar.
4. Definir los rangos de gestión en función de los peores o mejores resultados a obtener por la organización, de los niveles de conciencia y en función de la unidad de medida del indicador.
5. Definir la meta que se requiere alcanzar en el período en estudio en la unidad de medida que se infiere de la fórmula del indicador y situar ésta en uno de los rangos de gestión definidos y definir en el nivel de conciencia al que se quiere llegar.
6. Registrar los datos históricos asociados a los objetivos (resultados y metas) definidos al menos de los últimos tres periodos y de la industria en que participa la organización, en el caso de contar con la información.
7. Registrar el resultado del indicador del período en estudio y comparar con los resultados de los periodos anteriores y situar los resultados obtenidos en el último periodo y de los periodos anteriores en los rangos de gestión correspondientes de acuerdo a cada período.
8. Aplicar el análisis TECMC (Tendencia, estado, cumplimiento y mejora continua) a los resultados históricos y del último período en función de las metas establecidas.
9. Proyectar los resultados que se desean alcanzar al menos en 5 años hacia el futuro y graficar la proyección definida.
10. Establecer los planes de acción que harán avanzar los objetivos estratégicos, redactándolos con verbos en infinitivo y en forma cronológica (planes paralelos, no paralelos, independientes y/o dependientes).
11. Establecer la prioridad (alta, media, baja) para cada plan de acción y los responsables y las áreas de apoyo para el avance de cada plan de acción y determinar el tiempo de duración de cada plan de acción en meses, dependiendo del tipo de actividad (dependiente, independiente, paralela o no paralela) y construir la carta gantt.
12. Definir los costos o inversiones necesarios (as) para lograr el avance de cada plan de acción y repartirlos de acuerdo al tiempo de duración de la actividad. Pudiendo ser éstos similares en cada periodo o distintos de acuerdo a la disponibilidad de recursos de la organización.

Aplicación del Modelo 5d: Empresa Comercializadora de Artículos de Deporte.

La empresa SportCh es una empresa mediana, dedicada a la comercialización de productos deportivos, cuenta con 50 años de historia y está compuesta por 70 tiendas en las que se pueden encontrar artículos de más de 20 deportes diferentes y las mejores marcas deportivas. Además, cuenta con el desarrollo de marcas propias, y representa a variadas marcas internacionales, siendo dueños de una cadena de tiendas.

SportCh distribuye sus productos en distintos canales de ventas, es decir, en tiendas propias, a retailers mayoristas, y por venta online a través de su página web. Cuenta con una oficina administrativa, en donde trabajan 200 personas, distribuidas por áreas de negocio y gerencias, además 500 trabajadores distribuidos en las diversas tiendas. Desde sus inicios, la cultura corporativa de la organización se ha orientado a fomentar la vida sana y práctica deportiva, tanto en su cliente final como en sus colaboradores internos. A continuación, en la Figura 3 se presenta el componente esencial de su estrategia:

Figura 3. Componente esencial de la estrategia de SportCh.

Propuesta de Valor	Misión	Visión	Valores
Experiencia de compra diferenciadora gracias a marcas exclusivas, tiendas conceptuales y venta online.	Ofrecer productos deportivos exclusivos con tiendas en diversas ubicaciones y venta online, con sólidos equipos de ventas y distribución de un portafolio de marcas globales y propias altamente posicionadas.	Ser reconocidos como el canal de deportes preferidos por los amantes del deporte y sus familias, a partir de una gestión rentable, sustentable y enfocadas en sus clientes y trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la vida sana • Sustentabilidad • Calidad en la atención • Innovación

Fuente: elaboración propia

Problema: Insatisfacción del cliente en el canal de venta online.

Dicho problema se origina en las ventas a través de la plataforma e-commerce de SportCh y luego de realizar un levantamiento de la Gerencia Digital, en el año 2019, fue posible detectar que el nivel de satisfacción de los clientes por compras online es de un 71% y que un 40% del total de ventas a través de la página web, tiene reclamos por diversos motivos, de los cuales los más frecuentes son: 1. No cumplimiento en la fecha acordada de despacho; 2. Anulación de pedidos o parte de éstos y lento proceso de devolución de dinero; 3. El servicio al cliente

no responde, y, 4. No existe disponibilidad de tallas. Estos reclamos aumentaron producto de la pandemia del Covid-19, lo cual dejó más al descubierto el problema de origen, mostrando no estar del todo preparada la empresa para afrontarlo.

El porcentaje de reclamos aumenta considerablemente en épocas de mayor demanda, tales como Cyber Day y Navidad, llegando al 66%, es decir, más de la mitad de los clientes que compran por la página web tiene algún tipo de problema con su pedido. El indicador de satisfacción de clientes, en estas fechas claves es de apenas un 50%. En el año 2019, el departamento de Servicio al Cliente contaba con 2 personas encargadas de atender los reclamos en horario de lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs.

El problema planteado impacta significativamente en las diversas dimensiones a nivel organizacional y sobre todo en el ámbito de clientes, por lo tanto, es importante que sus estrategias sean asertivas y aborden la oportunidad desde todas las dimensiones, para demostrar que efectivamente existen tendencias positivas, mejora continua, excelencia y conciencia en la toma de decisiones.

De acuerdo con la metodología del Modelo 5d, este problema se origina a **nivel esencial** debido a que se propone una propuesta de valor con una experiencia de compra diferenciadora en la venta online y, respecto de su misión, se establecen equipos sólidos de ventas y de distribución, lo +cual no se está cumpliendo. Respecto de su visión, la empresa debe poner la atención en la mejora continua de la venta online para lograr cumplirla en el futuro.

Además, se origina a **nivel interno**, debido a que se observa que falta orientar la estructura para el comercio online y atención al cliente; el modelo de negocios de la empresa no tiene desarrollado los procesos necesarios para cumplir satisfactoriamente con las ventas online; se observa que el proceso de gestión de calidad no está asegurando la conformidad del cliente; existe una debilidad de la unidad es la venta y post-venta online, por lo tanto, no se asegura la trazabilidad de la información para el cliente; respecto de su ciclo de vida, la empresa se ha desarrollado hasta ahora con canal de venta directa y está recién en una etapa de crecimiento con el canal de venta online; y, respecto de su diferenciación, se hace necesario trabajar más profundamente en sus variables estratégicas diferenciadoras para no perder su posicionamiento en el mercado objetivo.

También, esta oportunidad se origina a **nivel externo**, debido a que la venta online es la amenaza a las tiendas físicas y el comercio online es el futuro, por lo que, la empresa se encuentra en la obligación de mejorar e innovar este canal de ventas. Además, un cliente satisfecho siempre es una buena recomendación y una búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo y expansión, por lo tanto, es importante investigar sobre las experiencias de otros canales de venta online que experimentaron situaciones similares para aprender de las mejores prácticas desarrolladas.

Desde el punto de vista de las diversas **dimensiones** organizacionales y de su necesario equilibrio, este problema impacta fuertemente en todas ellas. Sin duda la principal dimensión afectada es la de clientes (25%), afectando directamente la satisfacción de éstos y perdiendo su fidelidad. La segunda dimensión afectada es la de Procesos Internos (22%), debido a que no existen políticas claras y rápidas para resolver problemas de servicio al cliente, además, no existe un equipo constante en el centro de distribución encargado de los pedidos online, por lo tanto, en épocas peak, los recursos se enfocan a resolver problemas transitorios que no resuelven el origen del problema. La tercera dimensión afectada es la Financiera (20%), debido a los altos indicadores de devolución de dinero por anulaciones de compras que no se pueden concretar. La cuarta dimensión impactada es la de Aprendizaje y crecimiento (18%), debido a que en esta parte la organización no está enfocada en esfuerzos de aprendizaje para prestar un mejor servicio a los clientes, por lo tanto, se deben establecer objetivos y perspectivas precisas para dar cumplimiento a las metas propuestas. Por último, la quinta dimensión impactada es la Otra Dimensión (15%), debido a que se carece de proyectos de innovación que aborden el problema detectado.

Realizando una comparación con la industria, organizaciones similares como Adidas y Nike comenzaron tiempo antes a implementar el e-commerce para sus ventas. Por esta razón, se ha podido ver cómo también han pasado por tasas de satisfacción del cliente bajas, que con el tiempo han ido mejorando con la implementación de distintos planes de acción que los han llevado a mejorar estas tasas de satisfacción, llegando al 85% desde el año 2019, mediante el enfoque en el cliente y la aplicación de novedosas técnicas que los han ido posicionando como líderes en el mercado en las ventas por internet y puesto a que, este mercado ha llegado a ocupar el 7% de las ventas totales en el retail, las empresas del rubro están constantemente aplicando nuevas tecnologías y preocupadas de mejorar la satisfacción al cliente tanto enfocándose en la calidad y utilidad de su plataforma, en el tiempo de entrega de sus productos y en el estado que debe llegar el producto al cliente. A nivel de mercado y producto del aumento sostenido del comercio online, se ha detectado que el porcentaje de satisfacción al cliente se ha mantenido en los años, así pues, observando los índices de reclamo entregados por Sernac se puede ver que las empresas que se dedican a este tipo de comercio no han logrado mejorar la satisfacción al cliente ni la cantidad de reclamos, los cuales siguen siendo proporcionales a la cantidad de ventas. A continuación, en la Figura 4, se presenta el detalle del problema analizado.

Figura 4. Problema de insatisfacción de clientes en el canal de ventas online.

		Organización: SportCh. Ámbito: Comercio online. Problema: Insatisfacción de clientes en el canal de ventas online		
Componentes estratégicos ¿dónde se origina?				
1. Esencial		2. Interno		3. Externo
1. Propuesta de valor. 2. Misión 3. Visión		5. Estructura. 6. Modelo de negocio. 7. Mapa de procesos 8. Análisis interno. 9. Ciclo de Vida. 10. Diferenciación		11. Análisis externo. 12. Stakeholders
Dimensiones ¿dónde impacta?				
1. Financiera	2. Clientes	3. Procesos	4. Aprendizaje y Crecimiento	5. Integración Consciente
FI	CL	PR	A&C	IC
20%	25%	22%	18%	15%

Fuente: elaboración propia

Teniendo claro donde se origina el problema y donde impacta, es posible evaluar el nivel de conciencia donde se encuentra, de acuerdo a la definición del Modelo 5d, es decir, este problema se encuentra en un nivel tres de conciencia, en el cual la organización es consciente del problema, ha comenzado a avanzar en él y a observar al entorno para estudiar posibles buenas prácticas que sean factibles de implementar y ajustar las competencias, capacidades y recursos de la organización, como también, aportar y ser parte de las mejores prácticas de la actividad del comercio online. En la Tabla 3, se presenta el nivel de conciencia donde se encuentra el problema.

Tabla 3. Nivel de conciencia del problema en estudio.

Nivel 1	Si / No	conscientes del problema / oportunidad, no se avanza y no se visualizan al entorno. No existe interés por la excelencia.	No
Nivel 2	Si / No	Poseen una baja conciencia del problema / oportunidad, saben que deben avanzar y visualizan al entorno. Existe un bajo interés en la excelencia.	No
Nivel 3	Si / No	Son conscientes del problema / oportunidad, han comenzado a avanzar y se relaciona con el entorno. Existe interés en la excelencia.	Si
Nivel 4	Si / No	Son plenamente conscientes del problema / oportunidad, demuestran que avanzan y aportan a su entorno. Se ha llegado a un nivel de excelencia alto	No
Nivel 5	Si / No	Son plenamente conscientes del problema / oportunidad. Han avanzado y aportan al entorno de forma mutua. Se mantiene un nivel de excelencia superior.	No

Fuente: elaboración propia

Para solucionar este problema, se creó el objetivo de ***“Aumentar la satisfacción de los clientes del canal de ventas online a través de la estrategia consciente”***, el cual pretende posicionar a SportCh como una empresa que conecta con la necesidad de sus clientes, el cual quiere lograr diferenciarse y aprovechar este estancamiento que existe en la satisfacción de sus clientes, para ser la empresa retail con mejor evaluación y que ellos vean la compra online como una mejor manera de comprar y no sientan temor alguno de adquirir productos por este medio. Además, se presenta el detalle de los conceptos asociados a este objetivo, como es el indicador que medirá la satisfacción de clientes año a año en base a encuestas frecuentes, deseando llegar a una meta del 90% de satisfacción desde el periodo 2020 en adelante, asociado a un nivel de conciencia de 4, de acuerdo con los rangos de gestión definidos por la empresa, es decir, en este nivel se es plenamente consciente del problema, se requiere a avanzar demostrándolo y a conectar aún más con el entorno aportando a él. A continuación, en la Figura 5, se presenta el detalle del objetivo que soluciona el problema en estudio.

Figura 5. Detalle del objetivo que soluciona el problema en estudio.

Objetivo	"Aumentar la satisfacción de los clientes del canal de ventas online a través de la estrategia consciente".				
Indicador	$(N^{\circ} \text{ de Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes}) * 100\%$				
Peso (%) y periodo de cumplimiento	Peso del objetivo en la dimensión: 60%; Periodo: 2019-2020				
Meta y nivel de conciencia	Meta: 90%; Nivel de conciencia: 4,0				

Rangos	1	2	3	4	5
Variación de ventas	<= 40%	41% - 60%	61% - 70%	71% - 90%	> 91%
Nivel de conciencia	0 - 1,0	1,1 - 2,0	2,1 - 3,0	3,1 - 4,0	4,1 - 5,0

Fuente: Elaboración propia, 2022

Adicionalmente, en la Tabla 4 se pueden observar los resultados históricos del nivel de satisfacción del cliente desde el año 2016 al 2021, las metas históricas y el nivel de satisfacción de la industria, además, de la proyección realizada por la empresa desde el año 2022 hasta el año 2027 en base al objetivo planteado. También, en la Tabla 5 se puede observar el comportamiento de estos resultados acuerdo con el Análisis TECMC del Modelo 5d (Tendencia, Estado, Cumplimiento y Mejora Continua).

Tabla 4. Datos históricos y proyección del nivel de satisfacción de clientes

Resultados años anteriores y proyección.						Rangos de gestión				
Nº	Resultado	Año	Meta	Industria	Diferencia Resultado vs Meta	Rangos 1 0 - 1,0	Rangos 2 1,1 - 2,0	Rangos 3 2,1 - 3,0	Rangos 4 3,1 - 4,0	Rangos 5 4,1 - 5,0
1	73%	2016	80%	75%	25%	<=40%	41%-60%	61%-70%	71%-90%	>91%
2	70%	2017	80%	75%	25%		70%		73%	
3	74%	2018	80%	75%	25%				74%	
4	71%	2019	80%	85%	20%				71%	
5	69%	2020	90%	85%	24%		69%			
6	85%	2021	90%	85%	15%				85%	
7	85%	2022	90%	85%	5%				85%	
8	85%	2023	90%	85%	5%				85%	
9	87%	2024	90%	85%	5%				87%	
10	87%	2025	90%	85%	5%				87%	
11	90%	2026	90%	85%	5%				90%	
12	92%	2027	90%	85%	5%					92%
Promedio anual	81%		87%	83%	14%					

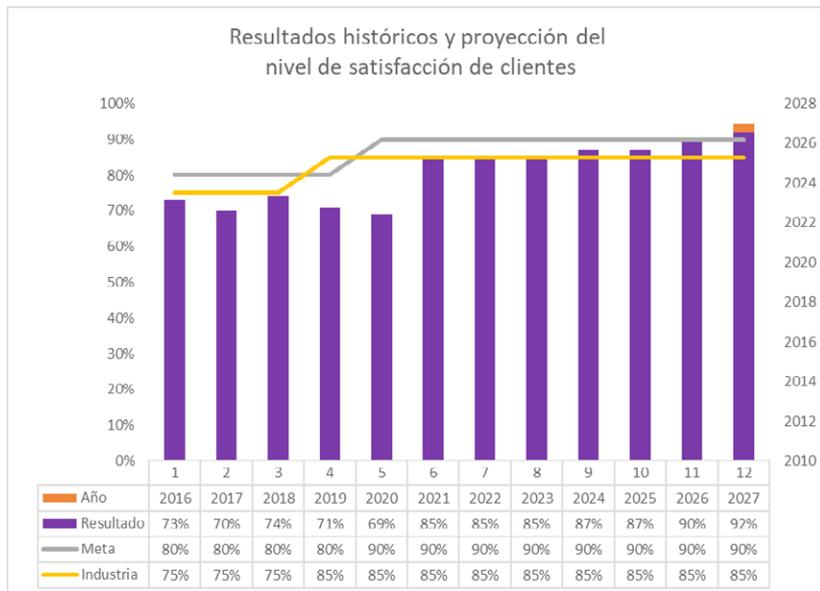
Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla 5. Análisis TECMC (Tendencia, Estado, Cumplimiento y Mejora Continua).

Resultados años anteriores y proyección.						Análisis TECMC			
Nº	Resultado	Año	Meta	Industria	Diferencia Resultado vs Meta	Tendencia	Estado	Cumplimiento	Mejora Continua
1	73%	2016	80%	75%	25%	Positiva	Superior	Cumple	Si
2	70%	2017	80%	75%	25%	Neutra	Igual	No cumple	No
3	74%	2018	80%	75%	25%	Negativa	Inferior	No cumple	No
4	71%	2019	80%	85%	20%	Negativa	Inferior	No cumple	No
5	69%	2020	90%	85%	24%	Positiva	Inferior	No cumple	Si
6	85%	2021	90%	85%	15%	Negativa	Inferior	No cumple	No
7	85%	2022	90%	85%	5%	Positiva	Inferior	No cumple	No
8	85%	2023	90%	85%	5%	Neutra	Inferior	No cumple	Si
9	87%	2024	90%	85%	5%	Neutra	Inferior	No cumple	Si
10	87%	2025	90%	85%	5%	Positiva	Inferior	No cumple	No
11	90%	2026	90%	85%	5%	Positiva	Igual	Cumple	Si
12	92%	2027	90%	85%	5%	Positiva	Superior	Cumple	Si
Promedio anual	81%		87%	83%	14%				

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 6. Datos históricos y proyección de resultados del nivel de satisfacción del cliente.



Fuente: Elaboración propia, 2022

Respecto de los nuevos **planes de acción**, la empresa ha trabajado en diversas iniciativas para ayudar a avanzar en el objetivo asociado al problema en estudio para el periodo 2020-2022, y son las siguientes: 1. Realizar las inversiones necesarias para abordar el problema de satisfacción de clientes; 2. Conectar con los clientes actuales y potenciales que valoren la propuesta de valor de SportCh y

generar nuevas variables estratégicas atractivas de acuerdo con sus necesidades, las cuales serán evaluadas permanentemente; 3. Actualizar el modelo de negocio, considerando actividades y recursos claves necesarios para la venta online; 4. Respalda la compra y cualquier problema que pueda existir en el proceso de venta online; 5. Actualizar la estructura organizacional, considerando una nueva área de venta online y post-venta; 6. Capacitar y desarrollar permanentemente a los colaboradores de la empresa en los procesos de venta online; 7. Desarrollar un proyecto de innovación relativo a una nueva plataforma e-commerce. Estos planes de acción tienen un costo global asociado de MM\$200 y el tiempo de implementación se estima en un año. Su prioridad es alta y los responsables de su ejecución son la Gerencia de Servicio al Cliente, la Gerencia de RRHH y el Área de Informática.

RESULTADOS

El principal objetivo de este artículo ha sido presentar la actual situación determinada por la pandemia del Covid-19, la cual ha puesto en shock la economía mundial y ha revelado el déficit de empresas preparadas ante situaciones de crisis (Forbes, 2020). Esta problemática ha generado que muchas de las compañías hayan cerrado o en su defecto tenido que reinventarse para intentar sobrevivir a una crisis inédita, que de persistir posiblemente sea la más grave de la historia (Mecha López, 2020).

En cuanto al caso de estudio, los resultados obtenidos en el último periodo (año 2021) se puede apreciar que ha existido una mejora en la percepción del cliente (85%), resultado que se va acercando a la meta definida (90%), con tendencia positiva y mejora continua, comparando con los periodos anteriores (Ver Tabla 4). Estos resultados son muy positivos, debido a que se integran y acercan a las reales necesidades de los clientes que confían en SportCh en la actualidad y, sin dudas, el compromiso y excelencia con la que se ha abordado la situación ha permitido una mejor valoración.

Además, se ha alcanzado un nivel de conciencia de 3,5, donde la empresa comienza a demostrar con planes de acción claros que avanza y que está interesada en aportar con buenas prácticas con el entorno en el ámbito de la venta online.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como se afirmó, la pandemia ha golpeado intensamente al grueso de las organizaciones a nivel mundial. Claro que existen excepciones –firmas que incluso se han visto beneficiadas- como el sector farmacéutico y de implementos de salud, además del tecnológico, pero en líneas generales el impacto ha sido profundo y masivo. En Latinoamérica principalmente, las organizaciones no se encontraban

bien preparadas para tal contingencia, muchas de ellas no tuvieron otra opción que la banca rota, y otras que reinventarse para sobrevivir. Es por ello por lo que se ha detectado la necesidad de implementar herramientas eficientes que permitan salvaguardar los activos de las organizaciones y mantenerlas operando aún en situaciones. Si bien las crisis impactan directamente en la rentabilidad de las organizaciones, lo esencial en estas situaciones es mantener los niveles de liquidez estables para permitir a las organizaciones salvaguardar sus activos mientras dura la crisis y mantener la supervivencia de la firma. La incorporación tecnológica es un elemento vital a tales efectos (Gatica Neira, 2020).

Por lo tanto, mediante el presente estudio se ha pretendido dar a conocer a las empresas la importancia de mantener acciones previstas ante potenciales situaciones de crisis y riesgos económicos. Si bien no es factible prever a ciencia cierta cada situación de riesgo que pueda afectar la economía, si es posible hacer simulaciones en las organizaciones sometiéndolas en situaciones de shock, con la finalidad de contar con protocolos establecidos ante estas situaciones, provisiones, planes de acción concretos para ejecutarlos de forma oportuna, medidas correctivas y KPI's de seguimiento a cada resultado, lo que permitirá un monitoreo y facilitará a las firmas la toma de decisiones ante cualquier desviación no deseada en los indicadores, e implementar las medidas correctivas de forma oportuna. La formulación efectiva de planes de acción provisorios ante eventuales situaciones de shock encontrará a las empresas con herramientas más sólidas para enfrentarlas.

La importancia de contar con estos planes estratégicos preventivos, permiten a las organizaciones estar mejor preparadas ante situaciones imprevistas como el impacto que ha dejado el COVID-19 en el mercado a nivel mundial, generando escenarios devastadores y exitosos. Las organizaciones que tuvieron resultados devastadores como resultado del impacto de la pandemia mundial, los mercados del turismo, espectáculo y pymes han sido golpeados fuertemente y miles de organizaciones que no lograron reinventarse, no contaban con reservas para mantener una liquidez estable y sobrevivir a la crisis, esto ha llevado a un sin número de organizaciones a optar por despidos masivos o cerrar para siempre sus puertas. Por su parte, las organizaciones que tuvieron resultados exitosos como los mercados del e-commerce, farmacéuticas y tecnológicas han presentado un crecimiento exponencial e inesperado. Ejemplo de esto es el crecimiento explosivo experimentado en el e-commerce durante el año, Amazon no se quedó atrás y ha experimentado un crecimiento del 40% en sus ventas en comparación con el 2019 (Rebón & Devincency, 2020).

El Modelo 5d presentado con ejemplos en la presente investigación, puede concebirse como un instrumento interesante que ayuda a las organizaciones a anticipar problemas y mantenerlas preparadas en base a la mejora continua mediante la aplicación y seguimiento de indicadores esenciales que permiten a las firmas tener visibilidad de sus resultados, hacer seguimientos oportunos, contar

con protocolos ante situaciones de alto impacto, tomar las medidas correctivas en tiempo y forma, entre otras posibilidades. Este modelo se torna clave para la correcta gestión de las organizaciones y sobre todo para su supervivencia ante situaciones de alto impacto. La valía de este modelo se encuentra tanto en el plano interno, principalmente a través de la mejora continua y seguimiento de indicadores, como también de forma externa a través de la RSE, sobre todo en el mundo actual en el cual hay que contemplar normas ambientales como también de seguridad -como las normas ISO-, las cuales entregan sin lugar a duda un valor agregado a las organizaciones.

Como se ha presentado en el trabajo, una de las prácticas que más se ha acentuado con la pandemia es la puesta en marcha o profundización del e-commerce. Este recurso ha sido la gran herramienta a los fines de poder adaptarse a la nueva situación sanitaria para poder sobrevivir o bien ampliar las ganancias. Los resultados han sido en general alentadores ya que su uso y las ventas se han incrementado drásticamente en todo el mundo. Por ejemplo, como se marcará anteriormente, en América Latina el e-commerce aumentó 230% durante la pandemia (El Estadista 2020), mientras que en Chile el incremento fue de 150% (Revista Emprende, 2020).

Sin embargo, más allá del espectacular crecimiento, comenzaron a aflorar distintos inconvenientes, imperfecciones y problemas de dicha modalidad de venta. Como quedó en evidencia, se detectan problemas en los tiempos de entrega, el servicio post venta y en la estrechez de los medios de pago entre otras cosas. Se trata de ámbitos que fueron descuidados o se han visto sobrepasados y han impactado en pleno en la satisfacción del cliente. Cabe aclarar que el vínculo con el cliente ha cambiado, siendo impersonal y en consecuencia más distante, por lo que, ante cualquier inconveniente resulta más complejo de resolver. El asunto en cuestión es que las empresas deben prepararse para solucionar este tipo de infortunios novedosos o que anteriormente no eran lo suficientemente considerados.

En el caso concreto de estudio, se analizó la situación de SportCh, una empresa de retail, mediana, dedicada a la comercialización de productos deportivos. Aplicando el Modelo 5d se detectó el problema de la “disminución de la satisfacción del cliente en el canal de venta online”. Se determinó, por consiguiente, cómo se originó el problema a nivel esencial y su impacto en los ámbitos interno y externos de compañía. Para solucionar este problema, se creó el objetivo de “Aumentar la satisfacción de los clientes del canal de ventas online a través de la estrategia consciente”, por medio de la cual en el lapso de dos años se elevó un 14% dicho índice.

Con todo, queda expuesto que actualmente las empresas deben perfeccionar sus modelos de gestión para dar cuenta de las nuevas y cambiantes situaciones que deben enfrentarse tanto desde el aspecto interno de la misma institución como de los cada vez más relevantes aspectos externos a tener en cuenta. En ese contexto, el Modelo 5d se erige en un instrumento relevante a tener en cuenta para afrontar

estos desafíos, que, en definitiva, hacen a la propuesta de valor de una compañía y a la satisfacción de los clientes. Más aún, lo vertiginoso y voraz que resultó la pandemia del Covid-19 en el clima de negocios puso en evidencia que la mayoría de las firmas no se encuentran preparadas para afrontar circunstancias críticas o excepcionales. En ese sentido, las reacciones y respuestas han sido descoordinadas o frágiles, y transitar este período no ha resultado sencillo. Urge, ante esta situación, trabajar en modelos teóricos y prácticos de crisis o de resolución de problemas que, a través de una estrategia consciente, puedan reformular la propuesta de valor de la compañía para una mejor satisfacción de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA:

- ANDRADE GARDA, J. GÓMEZ CADERNO, I. RIVEIRA OTERO, M. (2009). Evolución del concepto. Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando Integral. Universidad de la Coruña, España. Recuperado de: <https://www.virtualpro.co/biblioteca/pasado-presente-y-futuro-del-cuadro-de-mando-integral>
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 3, enero-junio, pp. 123-140.
- BONILLA MOLINA, L. (2020). Covid-19 on Route of the Fourth Industrial Revolution. Springer. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42438-020-00179-4>
- CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO (CCS). (2020). Ecommerce B2C en Chile. Mapeando procesos y perfiles para el desarrollo del ecosistema digital. Facultad de Comunicaciones, Universidad Católica de Chile. Tren Digital Think-tank. Enero.
- CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO (CNC). (2019). El E-commerce en Chile se empieza a vestir de largo. Entrevista a Bernardita Silva, Gerente de Estudios de CNC. Disponible en: <https://www.cnc.cl/el-E-commerce-en-chile-se-empieza-a-vestir-de-largo/>
- CHACÓN, P. Y CALDERÓN, R. (2020). El Retail, digitalizado, ante la tempestad del COVID-19. Ipmark: Información de publicidad y marketing. ISSN 0214-7459, Nº. 870, págs. 58-62.
- CHANG, H. Y MEYERHOEFER, C. (2020). COVID-19 and the Demand for Online Food Shopping Services: Empirical Evidence from Taiwan. NBER Working Paper No. 27427. June. JEL No. I10, Q13
- CUERO, Y. Y MARTÍNEZ, M.A. (2020). Importancia de la renovación en los equipos de trabajo en las organizaciones Post Covid-19. Universidad

Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Especialización en Administración Financiera. Bogotá.

- CULMA, B. LONDOÑO, D. GARCÍA, Y. Y TABARES, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. CIE. Vol. 1. (9), 45-56.
- DANNENBERG, P. FUCHS, M. RIEDLER, T Y WIEDEMANN, C. (2020). ¿Transición digital por la pandemia de COVID-19? El minorista online de comida alemana. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie – 2020, DOI:10.1111/tesg.12453, Vol. 111, No. 3, pp. 543–560.
- DELOITTE. (2016). Lo que nos dice el cliente es la principal fuente de crecimiento. Deloitte en colaboración con la asociación DEC.
- EL MOSTRADOR. (2020). En su primera jornada: CyberDay 2020 alcanzó ventas por más de US\$ 160 millones. (1 de septiembre de 2020). Disponible en: <https://www.elmostrador.cl/noticias/2020/09/01/durante-su-primer-jornada-cyberday-2020-alcanzo-ventas-por-mas-de-us-160-millones/>
- FORBES. (2020). Cómo pueden las empresas sobrevivir a la crisis del Covid-19. 20 de marzo. Disponible en: <https://forbes.co/2020/03/20/red-forbes/como-pueden-las-empresas-sobrevivir-a-la-cri-sis-del-covid-19/>
- GATICA NEIRA, F. (2020). Covid-19 y la necesaria reconversión digital. Una mirada desde lo regional. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bio-Bio, Chile.
- HAN, B. SUN, T. CHU, L. WU, L. (2020). COVID-19 y operaciones de comercio electrónico: evidencia de Alibaba. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3654859>
- IPSOS CX VIEWS. (2020). Midiendo y entendiendo la experiencia de cliente en tiempos de coronavirus. Marzo.
- KAPLAN R. S. Y NORTON, D. P. (1997): Cuadro de mando integral (The balanced Scorecard), Barcelona: Gestión 2000.
- LARRINAGA, O. V., & RODRÍGUEZ, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 16(3), 31-52.
- MECHA LÓPEZ, R. (2020). La reconversión industrial más rápida de la historia: zapatos por mascarillas. Unidad de Cultura Científica y de Divulgación. Universidad Complutense de Madrid.

- MERCOPLUS LATIN AMERICA (2018). Tracking de satisfacción de cliente. Informe de Investigación de Mercado para Lacnic. Encuesta de satisfacción de clientes. Mayo.
- MONDRAGÓN Y AVENDAÑO (2019). Impacto de la innovación y la gestión de las organizaciones. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Sello Editorial. Escuela de Ciencias Administrativas Contables y de Negocios (ECACEN). Bogotá.
- MUÑOZ, MARÍA; CABALEIRO, ROBERTO. (2009). Adaptación del balance scorecard para la gestión de la responsabilidad social y medioambiental de la empresa. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa/nº 2 mayo-agosto 2009. Madrid (pp. 77-105).
- REBÓN & DEVINCENCY (12 de septiembre de 2020). Balances: qué empresas fueron los ganadores y los perdedores globales del coronavirus. El Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Balances-que-empresas-fueron-los-ganadores-y-los-perdedores-globales-del-coronavirus-20200731-0010.html>
- REYES, V. (12 de septiembre de 2020). Sernac ya reporta reclamos por CyberDay: “ofertas no tan reales” entre las que lideran las quejas. Biobiochile.cl. Recuperado de: <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2020/09/01/sernac-ya-reporta-reclamos-por-cyberday-ofertas-no-tan-reales-entre-las-que-lideran-las-quejas.shtml>
- OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto. Grupo Planeta. Barcelona.
- OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. BERNARDA, G. Y SMITH, A. (2015). Diseñando la propuesta de valor. Deusto. Grupo Planeta. Barcelona.
- PÉREZ ESPINOZA, M. J., ESPINOZA CARRIÓN, C., & PERALTA MOCHA, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. Revista Universidad y Sociedad, 8(3), 169-178.
- PRAXIS HUMAN EXPERIENCE. (2020). Experiencia de clientes en Chile. En períodos de crisis. Informe Marzo. Santiago de Chile.
- PROCALIDAD. (2016). Índice Nacional de Satisfacción de Clientes. Informe Semestral. Chile.
- RAMONET, I. (2020). La pandemia y el sistema-mundo. Le Monde Diplomatique.
- REVISTA EMPRENDE. (2020). E-commerce crece un 150% en la pandemia:

el desafío pendiente en los medios de pago. 19 de junio. Disponible en: <https://revistaemprende.cl/ecommerce-crece-un-150-en-la-pandemia-el-desafio-pendiente-en-los-medios-de-pago/>

- SARMIENTO, R., WHELAN, G., AND SPRENGER, J. (2018). Estudios de caso y la falsificación Popperiana: una nota de investigación sobre el artículo de Flyvbjerg titulado "Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso". Forum: Qualitative Social Research. 19(1): 14.
- SERNAC. 2020. SERNAC recibió cerca de 1.200 reclamos durante el evento CyberDay. 3 de septiembre. Disponible en: <https://www.sernac.cl/portal/604/w3-article-59086.html>
- SVAMPA, M. (2020). Reflexiones para un mundo post-coronavirus. Revista Nueva Sociedad. Tschohl, J. y Flores, S. (S/F). Servicio al cliente en tiempos de crisis. Service Quality Institute Latin America.
- UGARELLI, E. (2020). Rediseño del modelo de negocio exportador en el marco del Covid-19 "Para el nuevo normal". Seminarios Virtuales Especializados OCEX. PromPerú.
- VERENAU, V. (2019). Desarrollo de un programa de renovación de propuesta de valor al asociado. Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología. Universidad de Lima.
- Xifra, Jordi. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. El profesional de la información, v. 29, n. 2, e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- YIN, R. K. (1982): "Studying the implementation of public programs", en WILLIAMS, W. (eds.): Studying Implementation; Methodological and Administrative issues, Chatham House, Chatham, NJ, pp. 36-72.
- YIN, R. K. (1989): Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1993): Applications of case study research, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1994): Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.
- YIN, R. K. (1998): "The Abridged Version of Case Study Research", en BICKMAN, L. y ROG, D. J. (eds.): Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 229-259

YIN, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). sage.

ZILLER, KAREN (2016). Modelo 5d. Un mapa de ruta para una nueva estrategia empresarial consciente. Editorial de la Universidad de Santiago de Chile.