



DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO UNICO

Tesis para optar al grado de Magíster en Control de Gestión

Alumno: Alejandro Elgueta Suazo

Profesor Guía: Christian Cancino del Castillo

Santiago, Julio de 2018

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres que han sido el apoyo y ejemplo de vida fundamental en toda mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Mi gratitud, en primer lugar, es para todos los docentes del programa de Magíster en Control de Gestión de la Universidad de Chile, también agradezco al Departamento de Gestión Empresarial de la Universidad de Concepción por otorgarme la flexibilidad horaria necesaria para llevar a cabo este proyecto de vida y, especialmente, agradezco a Supermercado Único por abrirme sus puertas para realizar este trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPITULO I	3
INTRODUCCION	4
1.1 Presentación y Justificación del trabajo.....	5
1.2 Objetivo general y objetivos específicos.....	6
1.3 Metodología.....	7
1.4 Alcance y limitaciones.....	9
1.5 Organización del documento.....	9
CAPITULO II	11
DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	11
2.1 Descripción de la Organización.....	12
2.2 Descripción de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	14
2.2 Declaraciones estratégicas	17
2.3.1 Misión de la UEN.....	17
2.3.2 Visión de la UEN	19
2.3.3 Definición Creencias.....	20
CAPITULO III	23
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	23
3.1 Análisis Estratégico.....	24
3.2 Análisis Externo.....	25
3.2.1 Análisis del Macroentorno.....	26
3.2.1.1 Análisis Factores Políticos.....	26
3.2.1.2 Análisis Factores Económicos.....	27
3.2.1.3 Análisis Factores Sociales.....	27
3.2.1.4 Análisis Factores Tecnológicos.....	28
3.2.1.5 Análisis Factores Medioambientales.....	29
3.2.1.6 Análisis Factores Legales.....	29
3.2.2 Análisis del Entorno Competitivo.....	30
3.2.2.1 Poder de Negociación de Proveedores.....	30
3.2.2.2 Amenaza de Servicios Sustitutos.....	31
3.2.2.3 Poder de Negociación de Clientes.....	31
3.2.2.4 Amenaza de Nuevos Competidores.....	31
3.2.2.5 Rivalidad Entre los Competidores.....	32
3.3 Oportunidades y Amenazas.....	32
3.3.1 Descripción Oportunidades.....	33

3.3.1.1	Apertura de nuevas tiendas en ciudades pequeñas.....	33
3.3.1.2	Oferta de nuevos productos propios	33
3.3.1.3	Incorporar nuevas categorías de productos	34
3.3.1.4	Creación de medios de pago propios	34
3.3.2	Descripción Amenazas.....	35
3.3.2.1	Ingreso de mayor competencia al mercado.....	35
3.3.2.2	Amenaza por disminución de rentabilidad del negocio.....	35
3.3.2.3	Disminución de habitantes de comunas pequeñas.....	35
3.3.2.4	Disminución de márgenes por guerra de precios.....	36
3.4	Análisis Interno.....	36
3.4.1	Análisis de Recursos.....	37
3.4.1.1	Recursos Tangibles.....	37
3.4.1.1.1	Recursos Físicos.....	37
3.4.1.1.2	Recursos Financieros.....	38
3.4.1.1.3	Activos Tecnológicos.....	39
3.4.1.1.4	Recursos Organizacionales.....	40
3.4.1.2	Recursos Intangibles.....	40
3.4.1.2.1	Activos Humanos y Capital Intelectual.....	40
3.4.1.2.2	Marcas, Imagen y Reputación de la empresa.....	40
3.4.1.2.3	Relaciones.....	41
3.4.1.2.4	Cultura y Sistemas de Incentivos.....	42
3.4.2	Análisis de Capacidades.....	42
3.5	Fortalezas y Debilidades.....	43
3.5.1	Descripción Fortalezas.....	43
3.5.1.1	Mayor experiencia en manejo de salas en comunas pequeñas.....	44
3.5.1.2	Salas de venta más amplias que la competencia.....	44
3.5.1.3	Rapidez y flexibilidad en gestión comercial	45
3.5.1.4	Disponibilidad permanente en producción de carnes de vacuno....	45
3.5.2	Descripción Debilidades.....	45
3.5.2.1	Menores recursos financieros que la competencia.....	45
3.5.2.2	Estructura de costos más elevada.....	45
3.5.2.3	Menor experiencia en gestión inventarios.....	46
3.5.2.4	Menor reconocimiento de marca.....	46
3.6	Resumen Análisis Externo e Interno	46
3.7	Análisis FODA.....	47
3.8	Análisis FODA Cuantitativo.....	49
3.8.1	Análisis Cuadrante Fortalezas–Oportunidades.....	49
3.8.2	Análisis Cuadrante Fortalezas–Amenazas.....	49
3.8.3	Análisis Cuadrante Debilidades–Oportunidades.....	49
3.8.4	Análisis Cuadrante Debilidades–Amenazas.....	50

CAPITULO IV	51
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	52
4.1 Formulación Estratégica.....	52
4.2 Declaración de la Propuesta de Valor.....	52
4.3 Descripción de atributos de la Propuesta de Valor.....	53
4.3.1 Servicio Rápido.....	53
4.3.2 Atención Acogedora.....	53
4.3.3 Disponer Amplia Variedad de productos de elaboración propia.....	54
4.4 Relación Atributos Propuesta de Valor con los Valores del Negocio.....	54
4.4.1 Descripción de la Relación Atributo-Creencia.....	55
4.4.1.1 Servicio rápido.....	55
4.4.1.2 Atención Acogedora.....	55
4.4.1.3 Disponer Amplia Variedad de productos de elaboración propia.....	56
4.4.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	56
4.4.2.1 Servicio rápido.....	57
4.4.2.2 Atención Acogedora.....	58
4.4.2.3 Disponer Amplia Variedad de productos de elaboración propia.....	58
CAPITULO V	60
PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	60
5.1 Modelo de Negocios.....	61
5.2 Lienzo del Modelo de Negocio.....	62
5.3 Descripción elementos del Modelo de Negocio de S.U.	64
5.3.1 Propuesta de Valor.....	64
5.3.2 Asociaciones Clave.....	65
5.3.3 Actividades Clave.....	66
5.3.4 Recursos Clave.....	67
5.3.5 Relaciones con Clientes.....	68
5.3.6 Canales.....	68
5.3.7 Segmento de Mercado.....	68
5.3.8 Estructura de Costos.....	69
5.3.9 Fuentes de Ingresos.....	69
5.4 Relación Modelo de Negocios con Atributos de la Propuesta de Valor....	70
5.5 Captura de valor del Modelo de Negocio.....	71
5.6 Mapa Estratégico.....	73
5.7 Presentación Mapa Estratégico Supermercado Unico.....	75
5.8 Temáticas del Mapa Estratégico de Supermercado Unico.....	77
5.9 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	82

5.10 Cuadro de Mando Integral.....	86
5.11 Presentación del CMI para Supermercado Único.....	88
5.12 Descripción Iniciativas Estratégicas del C.M.I. de S.U.....	90
5.12.1 Perspectiva de Clientes.....	91
5.12.1.1 Desarrollar e Implementar Encuesta Satisfacción de Clientes.....	91
5.12.1.2 Implementar Grupos de Estudio de Productos.....	91
5.12.1.3 Implementar Sistema de Gestión CRM.....	91
5.12.1.4 Potenciar Programa de Fidelización.....	92
5.12.2 Perspectiva de Procesos Internos.....	92
5.12.2.1 Reingeniería de Procesos.....	92
5.12.2.2 Implementar Monitoreo de Quiebres de Inventarios.....	92
5.12.2.3 Implementar Programa de Capacitación en Atención de Clientes.....	93
5.12.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	93
5.12.3.1 Implementar Evaluación de Competencias Laborales.....	93
5.12.3.2 Implementar Formación en Gestión de Supermercados.....	93
5.12.3.3 Crear e Implementar Encuesta de Satisfacción de Empleados.....	94
5.12.3.4 Implementar Programa de Inteligencia de Negocios.....	94
5.12.3.5 Realizar Programa de Coaching Ontológico.....	94
CAPITULO VI	95
ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	95
6.1 Relevancia del Alineamiento Organizacional.....	96
6.2 Organigrama de Supermercado Unico.....	98
6.2.1 Breve Descripción de la Estructura Organizacional de S.U.....	100
6.3 Desdoblamiento estratégico mediante Tableros de Gestión y Control...101	
6.3.1 Tableros de Gestión y Control Gerencia Comercial.....	105
6.3.2 Tableros de Gestión y Control Gerencia de Locales.....	108
6.4 Esquemas de Incentivos.....	109
6.4.1 Esquemas de Incentivos para Alinear el Comportamiento.....	110
6.4.2 Descripción y Análisis Crítico Situación Actual de S.U.....	111
6.5 Propuesta de Esquema de Incentivos para cada Gerencia Clave.....	113
6.5.1 Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto.....	113
CONCLUSIONES	115
BIBLIOGRAFIA	118

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Caracterización de Clientes.....	16
Tabla N°2: Listado de Oportunidades y Amenazas.....	33
Tabla N°3: Listado de Fortalezas y Debilidades.....	44
Tabla N°4: Resumen Matriz FODA.....	47
Tabla N°5: Matriz de FODA Cuantitativo.....	48
Tabla N°6: Relación Atributos y Creencias.....	55
Tabla N°7: Análisis Atributos de Valor versus FODA.....	57
Tabla N°8: Modelo de Negocio Supermercado Único.....	63
Tabla N°9: Relación Modelo Negocios con Atributos Propuesta de Valor....	71
Tabla N°10: Cuadro Diccionario de Objetivos.....	83
Tabla N°11: Cuadro de Mando Integral Supermercado Unico.....	88
Tabla N°12: Proceso de Alineamiento de la Organización.....	97
Tabla N°13: Tablero de Control Gerencia Comercial.....	103
Tabla N°14: Tablero de Control Gerencia de Locales.....	107
Tabla N°15: Esquema de Incentivos Gerencia Comercial.....	112
Tabla N°16: Esquema de incentivos Gerencia de Locales.....	113

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Sistema de Gestión Integrado de Estrategia y Operaciones.....	7
Figura N°2: Organigrama de Supermercado Único.....	16
Figura N°3: Mapa Estratégico Supermercado Único.....	76
Figura N°4: Tema Mejora en Gestión de Inventarios.....	78
Figura N°5: Tema Innovación en Productos.....	79
Figura N°6: Tema Gestión Atención de Clientes.....	81
Figura N°7: Organigrama Supermercado Único.....	98
Figura N°8: Tablero de Gestión Gerencia Comercial.....	101
Figura N°9: Tablero de Gestión Gerencia de Locales.....	105

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto de grado se propone una herramienta de control de gestión para la Unidad Estratégica de Negocio Supermercado del grupo de empresas Kuncar. Esta unidad estratégica opera bajo la marca Supermercado Único y tiene presencia con salas de venta en las comunas de Mulchén, Santa Bárbara, Laja y Angol. Además, cuenta con un centro de distribución ubicado en la ciudad de Los Ángeles.

En el trabajo se da a conocer, en primer lugar, la historia de la empresa, su estructura organizativa y cuáles son sus declaraciones estratégicas principales, a saber, Misión, Visión y valores fundamentales.

En segundo lugar, se realiza un análisis estratégico, utilizando diferentes herramientas de análisis, con la finalidad de generar una Propuesta de Valor atractiva y un Modelo de Negocio que logre capturar, adecuadamente, las oportunidades detectadas y que se focalizan en las fortalezas de la unidad estratégica de Supermercado Único. En el Modelo de Negocio planteado se definen los diferentes elementos que interactúan en su gestión, según el lienzo del Modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2009), detallando su Propuesta de Valor, Segmentos de Clientes, Canales, Relaciones con Clientes, Actividades, Recursos y Alianzas Claves, así como, su estructura de Ingresos y Costos.

En tercer lugar, se plantea una planificación estratégica, donde se desarrolla la implementación los atributos de la Propuesta de Valor definida en el punto anterior. Para lograrlo, se elabora un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral, de acuerdo con la metodología desarrollada por Kaplan y Norton (2004, 1996, respectivamente). Con estas herramientas se busca articular la estrategia a través de cuatro perspectivas que interactúan y dan profundidad a la gestión de Supermercado Único. Así, se buscó dar un todo coherente y articulado al planteamiento estratégico.

El desdoblamiento estratégico se realizó para las dos gerencias más relevantes en el cumplimiento de la Propuesta de Valor. Ésto se realiza mediante Tableros de Gestión y de Control, siendo, estos últimos, vinculados con Esquemas de Incentivos para cada gerencia, con el fin de generar una mayor adherencia a la estrategia y lograr empujar los desempeños personales y funcionales en línea con los atributos de la Propuesta de Valor. Los Esquemas de Incentivos propuestos buscan articular el trabajo de las dos gerencias más

relevantes en el cumplimiento de la Propuesta de Valor mediante incentivos comunes, pero considerando niveles distintos de incidencia en la consecución de los desempeños esperados, fortaleciendo su trabajo en equipo y resguardando la equidad interna.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la apertura comercial que ha experimentado Chile en los últimos 30 años y ligado a un crecimiento económico sostenido y niveles de inflación bajos, la economía chilena ha permitido que el consumo de los hogares crezca y se diversifique. La industria del *retail* en general, y en particular, el mercado supermercadista, ha experimentado un crecimiento sostenido y una transformación sustancial en las últimas tres décadas.

Los chilenos pasaron de adquirir sus bienes de primera necesidad en almacenes de esquina, mediante el uso mesones de atención, a comprar bienes a través del modelo de auto atención en amplias salas de supermercado con disponibilidad de múltiples productos, nacionales e importados.

La oferta de productos se incrementó sustancialmente en los últimos años y los formatos de las salas de venta se diversificó, permitiendo el surgimiento de formatos especialistas o de conveniencia y otros de gran variedad y *stock* conocidos como hipermercados.

En la actualidad, la industria chilena de supermercados consta de cuatro operadores principales: Walmart Chile (Lider, Ekono y Acuenta), Cencosud (Jumbo y Santa Isabel), SMU (Unimarc) y Falabella (Tottus) que concentran alrededor del 93% del mercado (CERET, 2015).

De esta forma, los pocos operadores que no pertenecen a una de las grandes cadenas poseen menos del 7% del mercado y su presencia se concentra, principalmente, en las regiones del centro sur del país. Éstas empresas enfrentan un escenario de fuerte competencia y de un creciente poder negociación por parte de proveedores estratégicos como Nestlé o Unilever, que comercializan una amplia variedad de productos de marcas de alto consumo.

Lo anterior, genera un difícil escenario para los supermercados independientes, reduciendo sus márgenes y viendolos enfrentados a una competencia con mayores capacidades financieras y altamente concentrada.

1.1. Presentación y justificación del trabajo

El presente trabajo de grado consiste en plantear el diseño de una herramienta de control de gestión que permita a la cadena de Supermercados Único (en adelante S.U.) monitorear e implementar la estrategia de su unidad estratégica de negocio supermercado.

En la actualidad, S.U. no cuenta con un proceso formal de desarrollo de estrategia ni menos con un sistema de control de gestión que permita su implantación. Por ello, se procedió a realizar un proceso de análisis y planificación estratégica con la finalidad de formalizar los objetivos estratégicos y generar una Propuesta de Valor atractiva que le permita a S.U. competir adecuadamente en la industria supermercadista.

S.U., actualmente, enfrenta un escenario de competencia fuerte y dinámica, con la presencia de operadores que concentran gran parte del mercado y que han desarrollado campañas publicitarias agresivas con las cuales buscan mantener o aumentar su cuota de mercado. Ante ello, se hace imperioso contar con una estrategia clara y competitiva, que busque generar algún grado de diferenciación para enfrentar el escenario competitivo actual. De igual manera, se necesita contar con herramientas sofisticadas de control de gestión que monitoreen el cumplimiento de la estrategia, y que, sobre todo, ayuden en una adecuada implementación.

1.2.Objetivos generales y específicos

El presente trabajo se desarrolla a partir del planteamiento de los siguientes objetivos:

Objetivo General

Desarrollar una herramienta de control de gestión que permita la implementación de la estrategia de Supermercados Único.

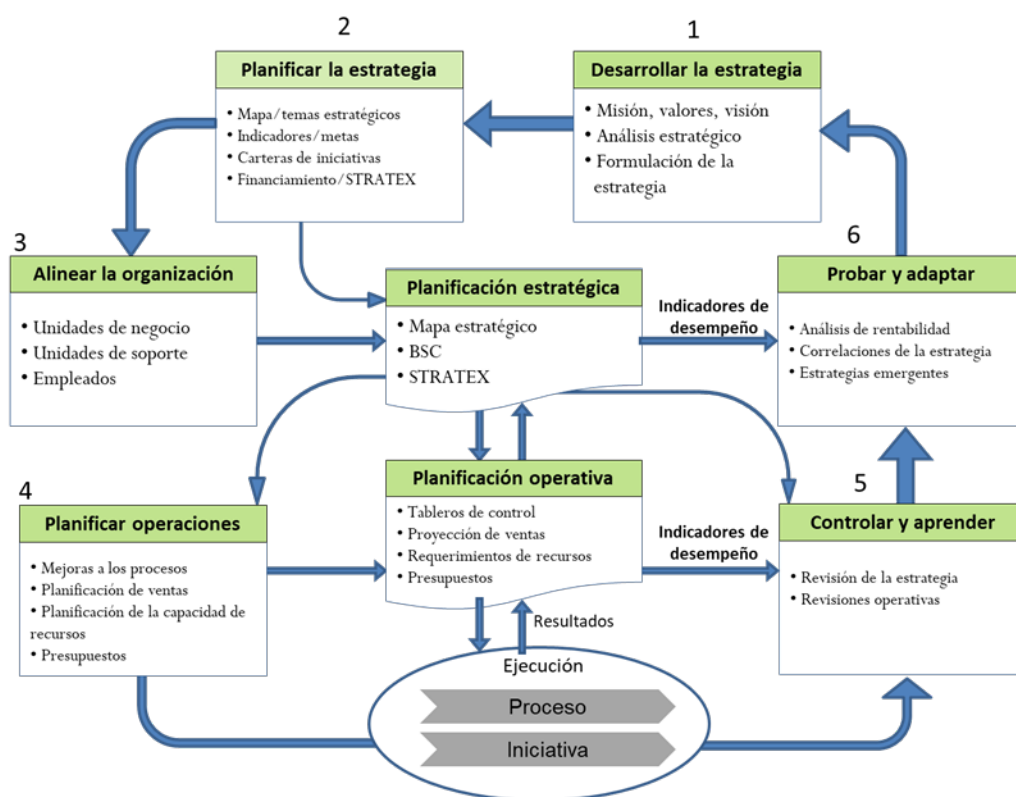
Objetivos Específicos

1. Desarrollar un Análisis Estratégico, para construir un Análisis FODA relevante que permita a Supermercado Único definir una adecuada estrategia competitiva.
2. Definir una Propuesta de Valor que le permita a Supermercado Único competir con solvencia, entregando a sus clientes atributos de valor diferenciados.
3. Construir un Modelo de Negocios articulado y coherente con los atributos de valor desarrollados para su Propuesta de Valor.
4. Diseñar un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral alineados con los objetivos estratégicos del negocio.
5. Desarrollar Tableros de Gestión y de Control para alinear las principales áreas funcionales que participan en la implementación de los atributos de la Propuesta de Valor.
6. Elaborar un Esquema de Incentivos para las gerencias funcionales implicadas en la implementación de los atributos de la Propuesta de Valor, que impulse, adecuadamente, los desempeños personales esperados.

1.3. Metodología

El trabajo se desarrolla tomando como metodología base el modelo de gestión desarrollado por Kaplan y Norton (2008). En dicho Modelo se plantea un sistema de gestión compuesto de diferentes fases, donde cada una de las cuales constan de una serie de herramientas de gestión, que los autores han creado para el despliegue y control estratégico de una unidad de negocio.

Figura N°1: Sistema de Gestión Integrado de Estrategia y Operaciones



Fuente: Kaplan y Norton (2008).

En el presente Trabajo de Tesis, se abordan las tres primeras fases del Modelo, consistentes en desarrollar, planificar y alinear la estrategia mediante la confección de una serie de herramientas para conseguir alinear unidades funcionales claves de la organización.

En la primera fase del Modelo, se procede a desarrollar la estrategia, buscando clarificar el negocio en el que S.U. participa, definiendo o redefiniendo, si fuere necesario, la Misión, Visión y valores de la empresa. De igual forma, se lleva a cabo un análisis estratégico que concluye con un análisis FODA que oriente el camino estratégico que debe adoptar S.U. Finalmente, se formula una estrategia que permita a la unidad estratégica de negocio competir de manera adecuada, mediante el planteamiento de una Propuesta de Valor diferenciada, enfocada en un segmento de mercado definido y apoyada en las fortalezas detectadas de S.U. Todo ello, articulado en un Modelo de Negocio competitivo y sustentable.

En la segunda fase del Modelo, concerniente en planificar la estrategia, se procede a describir la estrategia mediante el desarrollo de un Mapa Estratégico basado en las perspectivas del modelo del Cuadro de Mando Integral. Luego se plantea la forma en que se pretende medir el cumplimiento del plan estratégico mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral, que articule los objetivos con indicadores, metas e iniciativas estratégicas concordantes. El conjunto de iniciativas estratégicas que se proponen, buscan ser los programas de acción destinados a impulsar el desempeño buscado en los objetivos estratégicos definidos en el Mapa Estratégico. Se debe mencionar que, en el presente trabajo, no se desarrolla un Presupuesto Estratégico que brinde el financiamiento que las iniciativas estratégicas requieran, ni se asignan las tareas a dueños de los temas responsables de su ejecución.

Finalmente, en la tercera parte, se diseña una propuesta de alineamiento de dos áreas funcionales que participan directamente en el cumplimiento de la Propuesta de Valor. En esta etapa, se procede al diseño de dos Tableros de Gestión y de Control articulados con Esquemas de Incentivos idóneos, que buscan motivar y comprometer a los ejecutivos y su personal en el cumplimiento de los atributos de la Propuesta de Valor.

1.4. Alcances y Limitaciones

El presente trabajo tiene como alcance desarrollar de forma aplicada a la unidad estratégica de negocio Supermercados Único, las tres primeras fases del Modelo de Gestión integrado desarrollado por Kaplan y Norton (2008). Para ello, se construyen una serie de herramientas de gestión que facilitan su implementación.

El trabajo no busca desarrollar un presupuesto estratégico que apoye financieramente su implantación ni busca desplegar en todas las áreas funcionales un proceso de alineamiento. Esto último, sólo se desarrolla para dos de ellas, particularmente, para la Gerencia de Locales, encargada del despliegue operativo y para la Gerencia Comercial, encargada de la gestión de compra y venta de la mercadería. Ambas, corresponden a las principales áreas funcionales del negocio de S.U.

Asimismo, el trabajo no se plantea realizar la implantación en el negocio, sino sólo su planteamiento teórico, no abarcando las etapas 4, 5 y 6 del Modelo de gestión planteado.

1.5. Organización del documento

El trabajo se organiza en seis capítulos. En el primer capítulo, se realiza una Introducción, donde, principalmente, se presenta un desarrollo histórico de la empresa y de su principal unidad estratégica de negocio.

Luego, en el segundo capítulo, se lleva a cabo el desarrollo de la estrategia para la unidad de negocio Supermercados Único de la empresa Kuncar. En primer término, se realiza una descripción de la organización y de su estructura. Posteriormente, se abordan las declaraciones estratégicas de Misión, Visión y valores de la unidad estratégica de negocio. Las cuales son redefinidas para su mejor adecuación a la estrategia.

En el tercer capítulo, se realiza un análisis estratégico que involucra un estudio externo mediante un análisis PESTEL y un análisis competitivo de la industria basado en el Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985). Además, se realiza un diagnóstico interno mediante el análisis de los recursos y capacidades de S.U. para generar como resultado una matriz FODA, y un análisis cuantitativo

para cada cuadrante, que permita identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee y enfrenta S.U.

Posteriormente, en el capítulo cuarto, se desarrolla una formulación estratégica dónde, en primer lugar, se plantea una declaración de Propuesta de Valor con descripción de los atributos correspondientes, haciendo énfasis en el atributo diferenciador, que permite capturar adecuadamente las oportunidades de S.U. Cada atributo se relaciona con las creencias y valores que lo apoyan y se relacionan con los elementos de la matriz FODA, descrita anteriormente.

En el capítulo quinto, se confecciona lienzo del Modelo de Negocio basado en el modelo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010). Los elementos del Modelo se relacionan con cada atributo de la Propuesta de Valor y se analiza la forma como el Modelo de Negocio desarrollado intenta capturar valor para S.U. Luego, se lleva a cabo la planificación de la estrategia, mediante el desarrollo de un Mapa Estratégico con su correspondiente diccionario de objetivos y temas estratégicos. En seguida, se crea un Cuadro de Mando Integral con el planteamiento de los indicadores que deberían ser implementados para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos en el Mapa. También, para cada indicador, se plantean metas, frecuencias y sus correspondientes iniciativas estratégicas que buscan apoyar su cumplimiento.

Finalmente, en el capítulo sexto, se aborda el proceso de desdoblamiento estratégico para dos áreas funcionales de relevancia para S.U., a saber, Gerencia de Locales y Gerencia Comercial. Para ello, se crean Tableros de Gestión y de Control con la descripción de las principales actividades que cada una desempeña y con sus correspondientes indicadores y metas. Para cada área funcional, se confecciona un Esquema de Incentivos a partir de cada Tablero de Control, buscando fomentar los desempeños esperados de las gerencias correspondientes y apoyar el cumplimiento de los objetivos que impulsen el logro de los atributos de la Propuesta de Valor.

CAPITULO II

DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

2.1 Descripción de la Organización

Supermercado Único es una cadena regional de supermercados con presencia en las regiones del Bio Bio y la Araucanía. Actualmente, mantiene cuatro salas de venta, ubicadas en las ciudades de Mulchén, Santa Bárbara, Laja y Angol y, además, posee un centro de distribución emplazado en la Ciudad de Los Ángeles.

La empresa, fue fundada en la Ciudad de Mulchén en el año 1978. Se inició como un pequeño almacén con atención por mesón en la esquina de las calles Villagrán y San Martín. En el año 1988 se efectuó la ampliación de su sala de venta y cambió su formato de atención, pasando a desarrollar sus actividades bajo la modalidad de autoatención, propias de un supermercado. Desde ese momento, la sala de venta fue ampliándose en reiteradas ocasiones hasta convertirse en una sala de dos mil metros cuadrados. En la actualidad, es la principal sala de supermercado de la comuna y es la única que opera de forma independiente, compitiendo con salas de los tres principales operadores de supermercados del país, Unimarc, Acuenta y Santa Isabel.

En el año 2005, la empresa inició un proceso de expansión. Se realizó la apertura de una nueva sala de ventas en la Ciudad de Santa Bárbara y se implementó su bodega central en la Ciudad de Los Ángeles. Este proceso también significó trasladar las oficinas de administración a la Ciudad de Los Ángeles.

Luego de un periodo de consolidación, en el año 2012 se inició un nuevo proceso de crecimiento, mediante la construcción de dos nuevas salas de ventas ubicadas en las comunas de Angol y Laja. Ambas fueron inauguradas en el año 2014 y significaron duplicar los metros cuadrados de salas de venta, llegando a 9.000 metros cuadrados, aproximadamente.

Actualmente, las cuatro salas de ventas corresponden al formato de un supermercado tradicional, con un foco en las categorías perecibles y no perecibles de alimentación humana, y en las categorías de aseo personal y del hogar.

Desde sus inicios, la empresa ha puesto un énfasis en los productos de elaboración propia, especialmente, los que corresponden a panadería y pastelería. Un producto destacado es la carne en vara de vacuno, que es totalmente de origen nacional y de ganado proveniente otra unidad estratégica

de la propia empresa. En la actualidad, ninguna sala de ventas ofrece productos en las categorías de tecnología, vestuario ni equipamiento del hogar.

El tamaño de las salas de venta de S.U. fluctúa entre 1.500 a 2.500 metros cuadrados. Cada sala cuenta con una trastienda para efectuar la recepción de los productos y una bodega de seguridad, donde se disponen los productos previos a su disposición en las góndolas y exhibidores de la sala de venta.

Actualmente, las salas de venta enfrentan diversas intensidades de competencia, siendo las ubicadas en las ciudades de Mulchén y Angol las que soportan una mayor presencia de tiendas de las tres cadenas supermercadistas dominantes del mercado nacional: Walmart, Cencosud y SMU, quienes tienen presencia con sus marcas Superbodega A cuenta, Santa Isabel y Unimarc, respectivamente en las dos comunas.

Al año 2018, la empresa cuenta con alrededor de 9.000 metros cuadrados de sala de venta, con un promedio de 600 trabajadores permanentes y una oferta de alrededor de 6.000 productos de más de 300 proveedores. Su venta promedio por boleta bordea los \$9.000 (pesos chilenos) y su nivel de ventas supera los \$2.600 millones de venta mensual, aproximadamente.

Otra de las áreas de negocio importante de la empresa Kuncar es la engorda de ganado bovino, que tiene impacto directo en S.U., por tener como único proveedor de carne de bovino, a una empresa relacionada. Esto afecta su Propuesta de Valor, en especial en el atributo diferenciador. Para realizar esta actividad, se cuenta con un predio e instalaciones en la comuna de Mulchén, donde se desarrolla la engorda y otras actividades de agricultura tradicional y de plantaciones que sirven de insumo alimenticio para la masa ganadera. Un 90% del ganado bovino que se produce es faenado y vendido como carne en vara a través de las salas de venta de S.U. Las salas de venta no comercializan carne de bovino de otros proveedores.

2.2 Descripción de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Se puede definir una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) como un conjunto de actividades dentro de las que desarrolla una empresa para las cuales se puede establecer una estrategia común y diferente a las del resto de las actividades (Menguzzato y Renau, 1991). En otras palabras, una UEN es una unidad operativa que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes y que enfrentan a un grupo definido de competidores (Hax y Majluf, 2008).

El concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) nace a partir de la experiencia desarrollada por General Electric en la década de 1970, quienes implementaron el análisis diferenciado por tipos de negocio, con la finalidad de comprender mejor la realidad particular de cada uno de ellos y ser más precisos en la conceptualización de sus dinámicas competitivas y, por tanto, ser capaces de desarrollar estrategias con mayor adherencia, que condujeran el proceso de toma de decisiones de una forma más acertada (Navas y Guerras, 2015). La intención original de la segmentación llevada a cabo por General Electric era brindar al gerente de la UEN una completa independencia del resto de los negocios de la empresa (Hax y Majluf, 2008). Ésta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente, pues todas las estrategias, de las distintas unidades estratégicas de negocio, se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa o estrategia corporativa. (Menguzzato y Renau, 1991).

Según Kotler (2012), la UEN poseen a lo menos tres características particulares:

- a) Es un negocio o conjunto de negocios relacionados cuya planificación puede realizarse por separado
- b) Poseen un conjunto propio de competidores
- c) Poseen un gerente responsable de su gestión

La unidad estratégica de negocios para la cual se desarrollará el presente trabajo es el negocio de supermercado de la empresa Kuncar, que es llevado a cabo bajo la marca Supermercado Único o S.U.

S.U. corresponde a un supermercado de formato tradicional, cuyo servicio principal es satisfacer las necesidades de alimentación, aseo personal y del

hogar, ofreciendo productos, principalmente agrupados en las secciones de abarrotes, lácteos, frutas y verduras, rotisería, carnicería, panadería, pastelería y platos preparados.

Las salas de S.U. también prestan servicios complementarios, como el pago de cuentas a través de la plataforma de Sencillito, ventas de juegos de azar de Polla y Lotería, servicios de *courier* nacional mediante Chilexpress, gelateria, librería y cafetería.

El negocio inmobiliario no será parte de este trabajo, ni tampoco el área del negocio agrícola que desarrolla la engorda de ganado y efectúa plantaciones de rotación anual.

La unidad estratégica de negocios definida cuenta con un conjunto común de proveedores, segmentos de clientes similares en cada comuna, éstas cuentan con características similares de población, niveles de ingresos, demografía, clima y una cultura con una alta influencia rural.

Además, la UEN en análisis, está bajo la dirección de una gerencia común, encargada de la planificación y control de todas las áreas funcionales.

La principal diferencia en la gestión de sus salas de venta radica en sus escenarios de intensidad competitiva, donde cada sala de venta compite con otros actores del mercado en diferente magnitud, así, por ejemplo, en Santa Bárbara no existe otro operador supermercadista con quien deba competir. En cambio, en Laja se compite con una sala de venta de la cadena Unimarc. En Mulchén y Angol la competencia es con diferentes salas de venta de las cadenas Santa Isabel, Acuenta, Unimarc y El Trébol, que son propiedad de las cadenas Cencosud, Walmart, SMU y El Trébol, respectivamente.

Los clientes de S.U. son los habitantes de cada una las comunas, principalmente, familias de los sectores socioeconómicos C3, D y E, que habitan en el radio urbano y rural de cada comuna.

Los clientes, en cada una las comunas, presentan características similares con respecto a su población y condición socioeconómica. En la Tabla N°1 se presentan algunos datos que permiten caracterizar a los clientes de las salas de venta de S.U.

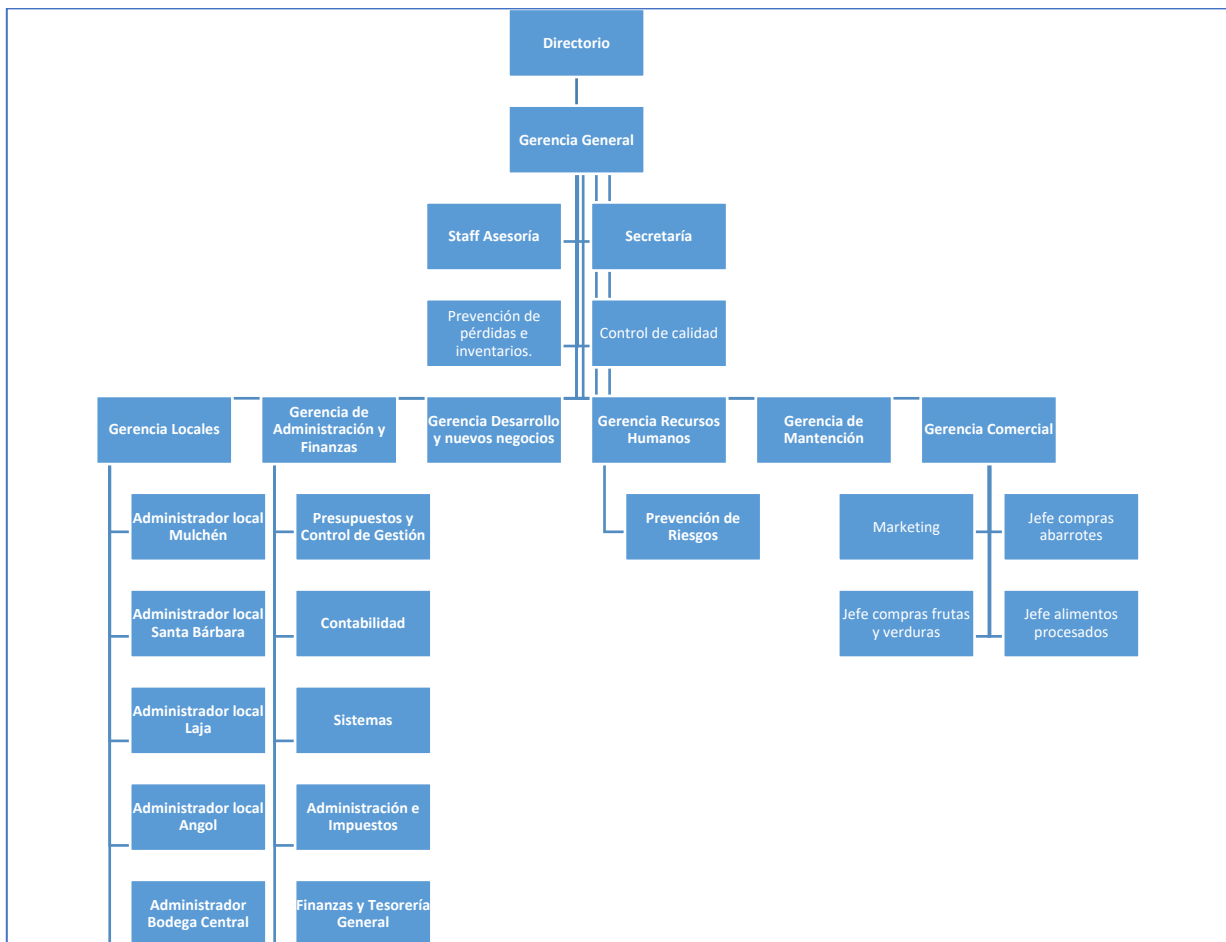
Tabla N°1: Caracterización de Clientes

Variable	Mulchén	Santa Bárbara	Laja	Angol
Población	30.484	12.884	24.066	55.570
Renta imponible promedio mensual afiliados seguro de cesantía	388.700	427.300	623.100	424.700
Población afiliada a Fonasa en los grupos A y B	68,0%	72,4%	59,5%	68,3%
Tasa de pobreza comunal por ingresos (Ministerio desarrollo social 2013)	26,9%	31,0%	22,7%	14,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CASEN 2015.

S.U. cuenta, actualmente, con un organigrama que se puede apreciar en la Figura N°2. En éste, se destacan seis gerencias funcionales que dependen del Gerente General.

Figura N°2: Organigrama de Supermercado Único



Fuente: Elaboración propia

Por una parte, la Gerencia de Locales es quien tiene a su cargo operativamente el funcionamiento de las salas de venta. Por su lado, la Gerencia Comercial es quien realiza las negociaciones de compra y fija las políticas de precios y estrategias de marketing de las tiendas. Las demás áreas funcionales brindar soporte administrativo, tecnológico y financiero, según los requerimientos de cada sala.

2.3 Declaraciones Estratégicas

En el proceso de planificación estratégica, las organizaciones necesitan clarificar cuáles serán los ejes orientadores de su quehacer cotidiano.

Para ello, es necesario clarificar cual es la Misión, Visión y Valores que deben buscar y fomentar.

2.3.1 Misión de la UEN

La declaración de Misión es una herramienta de gestión de amplia difusión en la actualidad, que ayuda a proporcionar un foco estratégico sobre la razón de existir de una organización y que permite enmarcar el campo de ejecución de sus actividades diarias.

La declaración de Misión define la razón de ser de una compañía, describiendo el propósito fundamental de la entidad y en especial, lo que ésta brinda a sus clientes (Kaplan y Norton, 2008).

La Misión debe, a lo menos, responder a las preguntas sobre ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí? (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012). Además, debe permitir comunicar, a todos los niveles de la organización, respecto de los objetivos centrales que se persiguen (Kaplan y Norton, 2008) y, además, actuar como una brújula que guíe el accionar cotidiano de la organización (Hill y Jones, 2009).

La Misión debe examinar la razón de ser de la empresa, más allá de buscar incrementar el patrimonio de los propietarios, debe impactar en las motivaciones de los empleados para realizar el trabajo en la empresa (Niven, 2002). La Misión, debe actuar como un resumen claro y preciso que brinde un

sentido y oriente los esfuerzos, entregando una inspiración que complemente la motivación que se obtiene de la remuneración.

También, se plantea que una Misión debe especificar la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como, cuáles son los clientes a los que busca atender (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Para elaborar una Misión, existen variados enfoques sobre los elementos que debería contener. Para este trabajo se escogió el de Thompson *et al.* (2012), que plantean los siguientes elementos como necesarios:

- a) Identificar los productos o servicios que ofrece la organización
- b) Especificar las necesidades de los clientes que se pretende satisfacer
- c) Definir los segmentos de clientes o mercados atender
- d) Precisar la Propuesta de Valor que se entregará
- e) Otorgar a la empresa una identidad o característica distintiva

En cuanto a la forma de redacción, la literatura sugiere que sea breve, inspiradora, de fácil comprensión y comunicación, y que cuente con un enfoque no anclado en el pasado, sino que invite a mirar el futuro como un desafío permanente.

En la actualidad, S.U. no posee una declaración de Misión formalizada, es por ello, que se plantea la siguiente:

Único, es una cadena de supermercados, ubicada del centro y sur de Chile, comprometida con el bienestar de nuestros clientes y trabajando, día a día, para entregar en nuestras salas de venta, los mejores productos de consumo familiar, con un servicio rápido y acogedor.

Esta Misión, plantea como propósito central de S.U. contribuir al bienestar de sus clientes, mediante la entrega de los mejores productos de consumo familiar con un servicio rápido y acogedor. Se plantea un enfoque basado en satisfacción de necesidades del cliente, más que en la entrega de algún producto o servicio en específico, esto, dado la variedad de productos que un supermercado puede ofrecer y que, además, están en constante renovación, por los cambios en las tendencias de consumo y la innovación de los proveedores.

La Misión planteada responde a las cuatro preguntas planteadas por Kaplan y Norton (2008), a saber:

- a) ¿Quiénes Somos?
Una cadena de supermercados comprometida con el bienestar de nuestros clientes
- b) ¿Qué hacemos?
Entregar los mejores productos de consumo familiar, con un servicio rápido y acogedor.
- c) ¿A quién atendemos?
Clientes de cada una las salas donde se opera
- d) ¿Dónde atendemos?
Ciudades del centro y sur de Chile.

2.3.2 Visión de la UEN

Así como la declaración de Misión entrega el propósito central que moviliza la acción en el presente de una organización, la Visión, por su parte, debe entregar un objetivo de mediano y largo plazo que movilice y conduzca el rumbo de la organización.

La Visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Una Visión debe entregar una representación concreta de lo que desea ser en un futuro la organización. Para Niven (2002), una Visión fuerte debe dar a todos los integrantes de la empresa un marco mental compartido. Por su parte, Kaplan y Norton (2008) plantean que la Visión debiese estar orientada al futuro de mediano y largo plazo, con un enfoque de mercado, expresando cómo quiere la empresa que el mundo la perciba. Estos autores plantean tres elementos esenciales que debería contener una Visión: objetivo desafiante, definición de nicho y un horizonte de tiempo. En esta misma línea, Thompson *et al.*, (2012), plantean que la Visión debe describir las aspiraciones de la administración para el futuro, de tal forma que bosqueje el curso estratégico y otorgue la dirección de largo plazo para la compañía.

La Visión cumple, además, un rol de comunicación relevante que, en complemento con la Misión y Valores, entregan puntos de referencias claves para enmarcar el accionar estratégico, movilizando, y a la vez limitando, la toma de riesgos del negocio.

En general, los diversos autores plantean que una Visión debe expresar, en pocas palabras, el objetivo de largo plazo de la organización. Debe ser desafiante, de fácil comprensión y recordación y por, sobre todo, debe ser viable y sensata, por cuanto, una Visión imposible de cumplir no actuará como un elemento de motivación ni compromiso para las personas.

Al igual que para el caso de la Misión, S.U. no cuenta, actualmente, con una definición de Visión, por ello se definió una, apoyado por el marco conceptual de análisis crítico propuesto por Thompson *et al* (2012):

“Ser el supermercado preferido por las familias del centro y sur de Chile, siendo líderes en la entrega de un servicio acogedor, rápido y con la mejor variedad de productos frescos, que nos permita alcanzar el número uno en ventas, en cada ciudad donde estemos presentes”

Esta propuesta de Visión se focaliza en los atributos con los cuales se quiere competir, estableciendo el desafío de llegar el referente en rapidez y acogida en cada comuna donde se opere y, además, desafiando a ser el número uno en ventas, sin olvidar lo central del trabajo diario, que es facilitar la vida de los habitantes de cada comuna. Se plantea como una Visión breve, que sea fácil de recordar, con un sentido de futuro que invite al esfuerzo, pero con objetivos viables.

2.3.3 Definición de Creencias

Para Simons (1998), las creencias son el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar valores básicos, el propósito, y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Son sus valores centrales, aquellos que actúan como brújulas internas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y sirven para configurar su carácter.

Los valores centrales de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realizan negocios de la compañía y persigue su Visión estratégica y su Misión (Thompson, *et al.*, 2012).

El accionar de la empresa debe guiarse por ciertos valores y éstos deben ser consistentes con sus Misión y Visión (Tarziján, 2013).

La búsqueda de la Visión implica desarrollar el quehacer planteado en la Misión, en un marco ético de acción, que posibilite su consecución en congruencia con los valores de la sociedad en la que se desarrollan sus actividades. De esta forma, las empresas logran ganarse el derecho a funcionar en la comunidad de la cual forman parte.

Los valores o creencias son la base en cual la empresa construye su cultura organizacional. Para lograrlo, debe existir un compromiso férreo de parte los estamentos más altos de la administración para que éstos logren permear a toda la estructura corporativa, de no ser así, los valores sólo serán afirmaciones vacías que no lograrán adherencia colectiva, ni permitirán dar sustento al quehacer diario de la empresa.

En general, las empresas plantean un conjunto de creencias que combinan valores morales con creencias de carácter instrumental que buscan fomentar aspectos de la gestión que apoyen los atributos de su Propuesta de Valor.

No existen conjuntos correctos o incorrectos de valores, sin embargo, no es aconsejable que las empresas sólo definan creencias de carácter instrumental, lo adecuado es que el énfasis esté puesto en un conjunto acotado de valores morales y las creencias instrumentales deben actuar como complementadores que apoyen la gestión, pero que siempre se subyuguen a los valores centrales.

Para el caso de S.U. actualmente, no se declaran explícitamente un conjunto de valores y creencias, por ello, se proponen los siguientes:

Valores y creencias centrales:

- a) Respeto
- b) Honestidad
- c) Excelencia
- d) Innovación

Cada uno los valores propuestos y sellos del actuar se deben entenderse de la siguiente manera:

- a) **Respeto:** Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad, es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. El respeto debe ser mutuo, y nacer de un sentimiento de reciprocidad.

- b) **Honestidad:** Una persona honesta es aquella que actúa apegada a un código de conducta caracterizado por la rectitud, la probidad y la honradez.
- c) **Excelencia:** Nos impulsa a ser mejores cada día. Nos debe invocar a buscar superar nuestras metas y buscar actuar en busca del mejor bienestar de la sociedad.
- d) **Innovación:** Debe conducir a la búsqueda de nuevos métodos, productos y servicios, con el fin de mejorar lo existente, para dar soluciones distintas, vías nuevos productos, formatos o servicios. Debe permitir dar una mejor solución a las necesidades de los clientes.

Este conjunto de valores y creencias serán el foco de la cultura organizacional que la empresa desea desarrollar y que permitirán articular el cumplimiento de su Modelo de Negocio y de los atributos de la Propuesta de Valor.

La consecución de estos valores se lograrán cuando cada trabajador de S.U. cumpla con el siguiente compromiso:

“Nos daremos cuenta de que las personas actúan en forma consistente con los valores de respeto, honestidad, excelencia e innovación, cuando cada cliente vuelva a su hogar con una sonrisa y satisfecho de los productos y la atención recibida en cada sala de venta Único.”.

CAPITULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis Estratégico

Definir con claridad el curso estratégico es una de las tareas fundamentales y prioritarias de todo gerente o administrador. Resolver las preguntas respecto a ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar? (Thompson *et al.*, 2012), es uno de los primeros desafíos a enfrentar en la dirección de una organización.

Drucker (2007), plantea que las empresas deben partir por establecer con claridad cuál es su negocio actual y que debería llegar a ser en un horizonte cercano. Por su parte, Porter (1985), argumenta que las empresas, en la búsqueda de sus metas, deben basarse en la construcción de una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas que desarrolle.

Para determinar el camino estratégico, es necesario realizar un adecuado análisis de los factores del entorno que afectan a la empresa y de aquellos elementos internos claves para desarrollar y mantener una posición competitiva sustentable. Éste análisis es una herramienta fundamental para lograr que la organización defina el camino a seguir y pueda asignar correctamente los recursos escasos que posee.

El análisis estratégico consta de a lo menos cuatro fases que, en su conjunto, deben permitir determinar un grupo de factores externos e internos que configurarán la base sobre la que se construirá y configurará la estrategia.

Para realizar un adecuado análisis estratégico, en primer lugar, se debe efectuar un análisis de los factores del entorno de la organización, para ello, el análisis PESTEL permite abordar las principales dimensiones del macroentorno en el cual se desenvuelve la organización. En segundo lugar, es preciso mirar las interacciones del microentorno competitivo, a través del análisis de las cinco fuerzas propuesto por Porter (1979). Estos análisis, permiten obtener las principales oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

En tercer lugar, se deben analizar los factores internos principales de la organización. Para ello, se debe realizar un análisis sobre los recursos y capacidades que ella posee, de tal forma de articular una estrategia sustentable en función de los recursos más valiosos que se posea y de aquellas capacidades distintivas o únicas que la organización haya desarrollado. Éste

análisis debe entregar los principales factores que constituyen las fortalezas y debilidades relevantes que la empresa debe seguir fortaleciendo, o bien, que debe mejorar o mitigar.

Finalmente, es necesario integrar los elementos internos y externos que emerjan del análisis estratégico, mediante una matriz de análisis FODA. Ésta herramienta de análisis estratégico nos permite identificar los desafíos de gestión que enfrenta la organización en el corto y mediano plazo. Su importancia radica en que permite ordenar el análisis estratégico, mediante una matriz que vincula los elementos para establecer niveles de impacto entre los factores externos e internos ayudando a visualizar y priorizar las posibles soluciones.

El análisis FODA, por sí solo, no es suficiente para determinar los niveles de impacto que presenten las interdependencias de factores de cada cuadrante. Para ello, es necesario llevar a cabo un análisis complementario, utilizando la herramienta denominada FODA cuantitativo.

Para el caso de S.U., se llevó a cabo un análisis estratégico con cada una de las herramientas mencionadas, partiendo por un análisis del macroentorno mediante un análisis PESTEL, para luego evaluar su entorno competitivo mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1979). Luego, se realizó un análisis interno, utilizando la metodología de los recursos y capacidades.

Del examen de cada elemento, se extrajo una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están presentes para S.U. Finalmente, éstas se ordenaron mediante la matriz FODA, y luego, se priorizaron según niveles de impacto, obtenidos mediante la matriz del FODA cuantitativo.

A continuación, se presenta el desarrollo del análisis externo e interno, efectuados de acuerdo con el orden expuesto, para cada herramienta de análisis utilizada en la unidad estratégica de negocio de S.U.

3.2 Análisis Externo

El análisis externo de la unidad estratégica de negocios de S.U., implica observar las variables del macroentorno en el cual se desenvuelve, y buscar,

aquellos elementos del entorno competitivo que más inciden en la definición de su estrategia.

Para el primero, se describe, a continuación, cada elemento del análisis PESTEL, y para el segundo, se describen las variables en función del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3.2.1 Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno incluye siete componentes principales: características demográficas; factores sociales; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. (Thompson *et al.* 2008).

Cada componente tiene potencial para afectar el ambiente competitivo en que opera S.U.

3.2.1.1 Análisis Factores Políticos:

Chile ha mantenido una estabilidad política desde el retorno a la democracia, contabilizando ya casi 30 años de gobiernos democráticos. En general, éstos gobiernos han desarrollado políticas de Estado que han dado estabilidad a los restantes estamentos de la sociedad. En la última elección parlamentaria, y producto del fin del sistema binominal, se produjo una renovación importante en la Cámara de Diputados y, en menor medida, en el Senado. Esto augura el surgimiento de un nuevo ciclo político, donde se producirá una reconfiguración de las coaliciones políticas que han conducido el País desde el retorno democrático, pero sin alterar las correlaciones de fuerza en la distribución del poder político.

En general, los proyectos políticos de los principales actores del sistema no proponen cambios sustanciales al modelo político, social o económico del país, por ello, no se avizoran transformaciones importantes en los marcos regulatorios del sector supermercados o al sector *retail*, ni en el corto o mediano plazo, que puedan producir cambios relevantes a los fundamentos del sistema económico que impacten con fuerza a S.U.

3.2.1.2 Análisis Factores Económicos:

La economía chilena se rige por los principios del libre mercado, con poca injerencia del Estado. Desde el retorno a la democracia, los fundamentos macroeconómicos se han mantenido relativamente estables y se ha llevado a cabo un proceso de internacionalización mediante la firma de 26 de acuerdos comerciales (DIRECON, 2018), que han producido una disminución de aranceles y facilitado la integración comercial con los principales mercados del mundo. De esta forma, Chile ha logrado diversificar sus exportaciones e importaciones e incrementar su balanza comercial (Banco Mundial, 2018).

En general, el crecimiento económico se ha mantenido estable, con recesiones breves por shock externos en los años 1997 y 2009. En los últimos diez años, sin embargo, se ha experimentado un sostenido declive de las tasas de crecimiento potencial de la economía chilena. (Banco Central, 2018)

Por su parte, la inflación en los últimos cinco años se ha mantenido controlada por parte del Banco Central y los niveles de desempleo han tendido a estabilizarse. (Banco Central, 2018)

El crecimiento económico sostenido y la mayor integración comercial le han permitido a la población aumentar sostenidamente el nivel de ingresos e incrementar su consumo, posibilitándoles acceder a nuevos productos provenientes de los más distintos países. Esta ampliación del consumo ha impactado positivamente a todo nivel de la economía, pero ha repercutido, con especial fuerza en la industria del *retail*, donde las disponibilidades de productos se han visto ampliadas. Para S.U esto es una buena oportunidad seguir creciendo en ventas en un mercado que aún tiene espacios, sobre todo, a nivel de ciudades pequeñas y en nuevos barrios residenciales de urbes más grandes.

3.2.1.3 Análisis de Factores Sociales

Los estilos de vida están en constante cambio. En los últimos años, Chile ha experimentado importantes transformaciones en cuanto a la preocupación por la vida sana y la protección del medio ambiente. Ello, ha permitido un desplazamiento del consumo desde productos básicos hacia productos de una mayor sofisticación y de mejor elaboración. Los chilenos están más abiertos a experimentar con nuevos sabores y desean ampliar su nivel de comodidad en el hogar. Para S.U. estos elementos configuran una gran oportunidad de captar

un mayor nivel de ventas asociado a nuevos productos y formatos que las familias puedan incorporar a su canasta de consumo. Por tanto, una oportunidad relevante para S.U. es avanzar en consolidar una oferta de productos propios que se adapte de mejor forma a los gustos y preferencias de los habitantes de las comunas de menor tamaño. Esta oportunidad podría acarrear un incremento en ventas y una mejora en los márgenes del negocio. De la misma forma, S.U. puede evaluar incorporar nuevas categorías de productos o servicios distintos a los que actualmente trabaja para llegar a segmentos de clientes o nichos de consumo distintos, incrementando su cuota de mercado en cada comuna. También, se visualiza una oportunidad de incrementar los ingresos mediante la creación de medios de pago propios de S.U. que aprovechen la tendencia de usar medios de pago distintos al efectivo.

En el plano demográfico, las familias han disminuido en número de integrantes y han diversificado su conformación. Lo cual ha permitido el surgimiento de nuevos formatos en los productos, en general, disminuyendo en tamaño.

Las ciudades, igual han vivido cambios. Las ciudades capitales provinciales han experimentado un crecimiento poblacional a costa de las ciudades satélites de menor tamaño. Ello implica una importante amenaza para S.U., por cuanto sus salas de venta están ubicadas en ciudades satélites que han experimentado disminuciones constantes de su población. De continuar esta tendencia, cada año, la empresa verá reducido sus ventas por pérdida en el número de clientes potenciales.

3.2.1.4 Análisis Factores Tecnológicos:

En general, Chile presenta una alta penetración de la tecnología telefónica, el acceso a internet se ha masificado y la disponibilidad de equipos telefónicos inteligentes se mantiene en alza. Estos medios, permiten a los chilenos contar con mejores formas de comparar productos y acceder a conocer sus características. De igual manera, la publicidad a generado nuevas formas para comunicarse con el cliente, generando avisos en las redes sociales y mecanismos de seguimiento del comportamiento del cliente, mediante un sinfín de aplicaciones de celular.

La tecnología disponible, para atender una sala de ventas de supermercado también se ha masificado, permitiendo que las cadenas de menor tamaño

cuenten son equipos y *software* similares a los que poseen las grandes cadenas. Por lo tanto, no se identifican mayores elementos que amenacen a S.U. pero sí, se identifican importantes oportunidades de mejorar procesos internos con la incorporación de elementos tecnológicos y de realizar campañas publicitarias mas atractivas mediante el uso de los *smartphones* de los propios clientes.

3.2.1.5 Análisis Factores Medioambientales:

En este ámbito, la sociedad chilena ha experimentado un aumento en la preocupación por el cuidado de los factores relacionados con el medio ambiente. Existe creciente evidencia que el cambio climático traerá efectos importantes en la población, y que, un cambio hacia hábitos de consumo más sustentables se hace imperioso para ser más amigable con el planeta. Uno de los primeros efectos de esto es la creciente regulación en torno a evitar usar bolsas plásticas en el empaque de lo productos. También, existe mayor conciencia en el uso de los desechos que se generan, principalmente, aquellos de origen vegetal, que podrían ser usados es otros procesos o productos y evitar ser desechados en un vertedero.

En este ámbito, el corto y ni mediano plazo, no se identifican mayores amenazas para S.U., sin embargo, existen algunas oportunidades de mediana importancia relacionadas con un mejor manejo de los desechos y con ahorros en costos asociados al no uso del plástico, que pueden impactar positivamente en los costos de S.U.

3.2.1.6 Análisis Factores Legales:

El ámbito legal está fuertemente ligado a los factores políticos, por cuanto, el marco legal es el resultado de la configuración de las fuerzas políticas.

En el plano regulatorio legal, no se avizoran cambios relevantes en torno a las relaciones laborales ni cambios sustantivos a las tasas de impuestos corporativos. Respecto de las leyes en aplicación o que están en proceso de implementación en estos ámbitos, tampoco existen elementos que puedan generar un impacto relevante, tanto negativa como positivamente en el desempeño de S.U.

Siempre, el proceso legislativo de un país puede generar cambios, pero no se vislumbran en Chile que ellos puedan generar una amenaza relevante en

alguna área como para afectar de manera importante a S.U. Lo mismo ocurre, en relación, con generar una oportunidad de relevancia que pueda ser tomada por S.U.

3.2.2 Análisis Entorno Competitivo

El entorno competitivo es el sistema dinámico en el cual la empresa compete. Él configura el entorno más cercano en el cual se desenvuelve la organización, y es, el que genera algunas de las principales fuerzas que tensionan su trayectoria y dan forma a su estrategia.

El marco de análisis más relevante para analizar este sistema es el desarrollado por Porter (1979) en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. El Modelo establece una metodología para llevar a cabo su estudio a través de cinco fuerzas competitivas que interactúan dentro de cualquier industria.

Para S.U. se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter considerando la fuerza que hoy tienen sus proveedores, la posibilidad de que el servicio prestado pueda ser entregado por sustitutos, el poder de negociación que poseen sus clientes, que opciones tienen los posibles nuevos competidores de entrar a las ciudades donde se tiene presencia y cual es el nivel de rivalidad competitiva actualmente presentan esas mismas ciudades.

3.2.2.1 Poder de Negociación de Proveedores

Un supermercado vende en su mayoría productos que no produce, por lo tanto, parte importante de su rol es ser un intermediario entre productores y consumidores finales. Ello hace que la relación entre ambos sea muy relevante y que se busque construir relaciones de cooperación de largo plazo.

En la industria supermercadista existen productores que venden productos que son líderes de su mercado y que son muy demandados por los clientes. En general, éstos productos son de grandes multinacionales como Nestlé y Unilever que, además, producen una gran variedad de productos en diferentes presentaciones y formatos. Una sala tipo de supermercado en Chile, tiene 10 proveedores que concentran sobre el 80% de su venta. Ello, le transfiere un enorme poder a los proveedores que pueden, constantemente, transferir las

alzas de precios de sus productos al eslabón siguiente, presionando a la baja los márgenes de venta de sus productos.

En general, para S.U. esto constituye una de sus principales amenazas, dado la asimetría de poder negociador que posee respecto de los grandes productores que copan con sus productos gran parte de las salas del supermercado.

3.2.2.2 Amenaza de Servicios Sustitutos:

En la actualidad, la principal amenaza corresponde al desarrollo del canal de venta internet. Este canal, podría permitir que los clientes realicen sus compras sin acudir a una sala de ventas física de supermercado. La alta penetración de los *smartphones* y la masificación del internet hacen factible que se desarrollen los denominados supermercados virtuales, que no requieren espacios físicos para vender, disminuyendo notablemente los costos fijos de una sala de venta. Sin duda, ésta una de las principales amenazas de largo plazo para el formato de supermercados tradicionales de los cuales S.U. es un exponente. La protección ante esta amenaza es que la penetración de la tecnología es menor en ciudades pequeñas, y también, porque las capacidades de despacho de los supermercados virtuales son aún muy limitadas en estos lugares, especialmente, para la entrega de productos frescos.

3.2.2.3 Poder de Negociación de Clientes:

En general, los clientes de los supermercados operan atomizadamente, realizando compras puntuales de forma repetitivas mes a mes. Los clientes no tienen la capacidad de negociar precios, simplemente los aceptan de acuerdo con la política de precios del supermercado. Ellos, efectúan, sin embargo, la decisión de escoger los productos que llevan y pueden escoger en que supermercado o comercio realizar sus compras. Sólo en situaciones abiertamente abusivas, los clientes pueden actuar colectivamente, pudiendo tener una capacidad de negociación fuerte y afectando el nivel de venta de una sala. De esta forma, para S.U. la capacidad de negociación de los clientes en esta industria es baja y no representa una amenaza importante.

3.2.2.4 Amenaza de Nuevos Competidores: La industria está dominada por cuatro grandes cadenas que, paulatinamente, han ido abarcando nuevos nichos de mercado, mediante la apertura de salas de venta en distintos puntos de cada ciudad de Chile.

En una primera instancia, las aperturas se concentraron en los grandes centros urbanos, pero paulatinamente han comenzado a expandirse a ciudades de menos de 50.000 habitantes. Ello hace que para S.U. sea una amenaza fuerte, por cuanto, los actores dominantes del mercado pueden ingresar con fuerza a las ciudades donde S.U. tiene presencia, e intentar captar cuotas de mercado importantes, reduciendo las ventas de S.U.

De igual forma, el ingreso de nuevos competidores puede traer consigo una disminución de los márgenes comerciales y una dispersión de los segmentos de clientes en las distintas propuestas de valor de los nuevos competidores. Esto afectaría la rentabilidad de S.U., especialmente, en las ciudades de Santa Bárbara y Laja que es donde menos presencia de competencia directa existe.

3.2.2.5 Rivalidad Entre los Competidores:

Dada la condición de ser una cadena regional pequeña, con una baja cuota de mercado, S.U. posee una condición desmejorada respecto de los demás operadores de la industria, que en conjunto controlan la parte mayoritaria del mercado. Para S.U. es imposible sostener una guerra de precios con los demás operadores, por cuanto, ello afectaría fuertemente su desempeño financiero. Las cadenas más grandes pueden sostener por mucho tiempo tiendas con pérdidas, situación que S.U. no puede realizar. La oportunidad que posee S.U. es que siempre su negocio lo desarrolló en ciudades pequeñas, por lo tanto, tiene un mayor conocimiento de las necesidades y gustos de este tipo de clientes. Sin duda, esta es una de las amenazas más potentes que puede enfrentar S.U.

Dado que los mercados de las comunas pequeñas son reducidos y los costos de cambiar de supermercado son bajos, la fuerza de la rivalidad competitiva es alta, sobre todo en las comunas donde hay más actores. Esta situación obliga a S.U. a constantemente estar innovando en productos y servicios que hagan mas personalizado el servicio y le generen a los clientes mayores razones para preferirlo y les sea más costoso cambiarse a la competencia. Trabajar la fidelidad de cliente es clave para sostener el negocio en el largo plazo.

3.3 Oportunidades y Amenazas

Luego de realizar los análisis externos del macroentorno y del entorno competitivo, se presentan en la Tabla N°2 un cuadro resumen con las principales oportunidades y amenazas detectadas.

Tabla N°2: Listado de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Apertura de nuevas salas de venta en ciudades con poca competencia. (PESTEL – Factores Económicos).	Ingreso de mayor competencia. (Porter – Nuevos Competidores/Servicios Sustitutos/ PESTEL Factores Tecnológicos)
Aumentar oferta de nuevos productos propios para satisfacer sofisticación del consumo. (PESTEL – Factores Sociales/ Porter - Rivalidad Competitiva)	Aumento del poder de negociación de proveedores clave. (Porter – Poder de los Proveedores)
Incorporación de nuevas categorías de productos para satisfacer a más segmentos de clientes. (PESTEL – Social)	Guerra de precios de grandes operadores del mercado. (Porter – Rivalidad Competitiva)
Mejorar rentabilidad mediante la creación de medios de pago propios. (PESTEL – Económico/Social)	Disminuir ventas por pérdidas de habitantes de comunas de menor tamaño. (PESTEL – Social)

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Descripción Oportunidades:

3.3.1.2 Apertura de nuevas tiendas en ciudades pequeñas. (PESTEL– Factores Económicos). A nivel del macroentorno, se aprecia una oportunidad de capturar demanda en ciudades de menor tamaño que cuentan con baja presencia de otras cadenas de supermercados. En la Provincia del Bio Bio, ciudades como Yumbel, Nacimiento y Cabrero cuentan con poca o nula presencia de salas de supermercado de los grandes operadores y en las ciudades en las que tienen presencia, las salas de venta son de dimensiones pequeñas que no otorgan una gran variedad de productos o servicios. En la zona centro sur de Chile, aún queda muchas ciudades donde no existen salas de supermercados, lo que entrega una buena oportunidad de crecer en esos lugares.

3.3.1.3 Oferta de nuevos productos propios. (PESTEL-Factores Sociales/Porter–Rivalidad Competitiva): Se aprecia que los grandes operadores han iniciado y desarrollado su negocio en los centros urbanos de mayor tamaño. Para ello, han generado propuestas de valor segmentadas según áreas geográficas de las ciudades. Según esta ubicación, se han implementado salas de venta diferenciadas, generando salas de hipermercados, salas tradicionales y tiendas de conveniencia. En general, la presencia que se

observa de estos operadores en las ciudades de menor tamaño obedece a una sala mediana o pequeña de no más de 1.000 metros cuadrados orientadas a un segmento de clientes de bajos ingresos.

Los grandes operadores no han ideado un formato que se adapte a las necesidades y gustos de los clientes de las ciudades de menor tamaño. En estas ciudades, las salas de supermercados pueden actuar como prestadores de servicios multipropósito y recibir una variedad más amplia de clientes que, posiblemente, en ciudades más grandes se segmentarían en diferentes salas de ventas con diferentes propuestas de valor, por ejemplo, en una ciudad pequeña acuden a la misma sala clientes que en una ciudad más grande asistirían a una tienda Acuenta y otras a un hipermercado Jumbo.

De alguna forma, para S.U. sería beneficioso convertirse en el Jumbo de ciudades de menor tamaño.

3.3.1.3 Incorporar nuevas categorías de productos. (PESTEL–Social): El crecimiento económico sostenido de los últimos 30 años ha derivado en una transformación de los hábitos de consumo de sus habitantes, quienes han empezado a consumir una variedad más amplia de productos. Además, las empresas han desarrollado nuevos formatos y formulaciones de productos que ha generado una amplitud y sofisticación del consumo, penetrando en todos los segmentos de clientes. De esta forma, los habitantes de comunas pequeñas conocen y desean adquirir los mismos productos que se pueden encontrar en tiendas de grandes ciudades.

3.3.1.4 Creación de medios de pago propios (PESTEL-Económico/Social): Chile, ha disfrutado de un crecimiento económico sostenido por casi tres décadas, lo que ha permitido que exista una mejora económica en todos los segmentos socioeconómicos. Las personas a todo nivel y en todas las ciudades han incrementado su consumo per cápita de manera sostenida, permitiendo que los supermercados se hayan expandido para captar esa mayor demanda. La mayor expansión del consumo se ha registrado en las comunas que tenían un menor ingreso per cápita y que son, además, donde se observa una mayor brecha entre el crecimiento del consumo privado y el aumento de venta de los supermercados. De la misma forma, las personas han ido cambiando sus hábitos de compra, incorporando, crecientemente, medios de pago distintos al efectivo. Estos medios, en su mayoría de grandes casas comerciales e instituciones bancarias, si bien, permiten aumentar la venta, afectan los márgenes del negocio por las comisiones que S.U. debe pagar por su uso. Una

forma de contrarrestar este efecto sería desarrollar un medio de pago propio, que permitiera articular ofertas y promociones, dando más alternativas de compra a los clientes y disminuyendo el uso de medios de pago ajenos.

3.2.3 Descripción Amenazas:

3.2.3.1 Ingreso de mayor competencia. (Porter–Nuevos Competidores): La principal amenaza es el ingreso de nueva competencia en aquellas ciudades donde actualmente, S.U. posee salas de venta. Hoy, la presencia de competencia es dispar entre las ciudades en las cuales S.U. tiene presencia. En Santa Bárbara y Laja, los principales operadores de supermercados, como Walmart y Cencosud, aún no tienen salas de venta. En la medida que éstas grandes cadenas expandan sus actividades, existe la posibilidad que la competencia para S.U. aumente en estas ciudades, provocando un aumento en la competencia y una disminución en las ventas.

3.2.3.2 Aumento del poder de negociación de proveedores clave. (Porter–Poder de los Proveedores): Existen una serie de proveedores que concentran parte importante de las ventas de algunas categorías de productos. Empresas como Nestlé, Unilever, CMPC Tissue y Agrosuper comercializan una gran variedad de productos con alta demanda que ninguna sala de venta podría darse el lujo de no tener. El mercado ha vivido procesos de concentración a través de compras y fusiones, provocando que los proveedores aumenten su poder de mercado y puedan negociar en mejores condiciones con los distribuidores y supermercados.

3.2.3.3 Guerra de precios de grandes operadores del mercado. (Porter–Rivalidad Competitiva): Esta amenaza sería un escenario no deseado muy dañino para S.U., por cuanto, la empresa está en una posición de desventaja financiera respecto de quienes dominan el mercado. Sería dificultoso sostener por mucho tiempo los márgenes reducidos o incluso negativos que podrían generar las guerras de precios que los competidores pertenecientes a cadenas más grandes pueden realizar para captar mayores cuotas de mercado.

3.2.3.4 Pérdida de habitantes en comunas de menor tamaño. (PESTEL–Social): Chile ha vivido un proceso de concentración poblacional, también ha

evidenciado una migración constante desde el campo a la ciudad y desde ciudades pequeñas hacia las capitales provinciales. Este fenómeno se acentúa con la introducción de procesos de mecanización en las faenas agrícolas y silvoagropecuarias. El proceso de concentración ha provocado que las comunas de la zona sur han sufrido la pérdida de población. Con ello, la pirámide poblacional de las ciudades pequeñas se ha visto transformada y hoy está compuesta mayoritariamente por adultos y adultos mayores. Este escenario hace que la cuota de mercado pueda verse reducida por la reducción de la población de las ciudades donde S.U. tiene operaciones.

3.4. Análisis Interno

El análisis interno permite a una empresa identificar los elementos que constituyen las principales fortalezas y debilidades que posee. Ésta evaluación debe considerar los recursos valiosos con los que cuenta la organización y las capacidades distintivas que posee para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, siempre, buscando lograr un nivel superior en alguna variable clave como eficiencia, calidad, innovación o atención del cliente.

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee (Thompson *et al*, 2008). Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad. Algunos tienen mejor calidad que otros, tienen más valor competitivo porque poseen un mayor potencial, de dar a la empresa, una ventaja competitiva sobre sus rivales (Thompson *et al*, 2008).

Una capacidad es la habilidad de la empresa de ejecutar alguna actividad de manera muy eficiente. Varían de forma, calidad e importancia competitiva y, algunas de ellas, tienen mayor valor competitivo que otras (Thompson *et al*, 2008).

La evaluación del buen funcionamiento de una empresa debe abarcar el análisis de variables internas cuantitativas y cualitativas (Thomson *et al*, 2008). El análisis de recursos y capacidades ofrece a los administradores una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden sentar las bases necesarias para el éxito competitivo en el mercado. Este proceso consta de dos pasos. El primero consiste en que los administradores identifiquen los recursos y capacidades de la empresa, de modo que tengan una mejor panorámica de lo que deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva. El segundo paso, consiste en examinar los recursos y

capacidades de manera más estrecha, para determinar, cuáles de ellos, son los más valiosos competitivamente y, determinar, si los mejores, pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales (Thompson *et al*, 2008).

Para el caso de S.U., se llevó a cabo el análisis interno, separando los recursos en tangibles e intangibles. Por su parte, las capacidades fueron consideradas en función si eran diferenciadas respecto de aquellas que posee la competencia.

3.4.1 Análisis Recursos

A continuación, se presenta el análisis de recursos para S.U. presentando, en primer lugar, los recursos tangibles que posee y luego abordando aquellos intangibles valiosos que la empresa ha desarrollado.

3.4.1.1 Recursos Tangibles:

Los recursos tangibles son aquellos activos valiosos con alguna representación física que posee una empresa y que están disponibles para ser usados en el proceso de creación de valor. Para el análisis de cada recurso se usó la tipología expuesta por Thompson *et al*, (2008).

3.4.1.1.1 Recursos físicos: En la actualidad, el principal recurso físico con que cuenta S.U. son cuatro salas de venta ubicadas en el pleno centro comercial de las cuatro ciudades donde opera. A excepción de la sala de venta ubicada en Santa Bárbara, todas poseen amplios estacionamientos y son las salas de supermercados más grandes de esas ciudades, con un promedio de 2.000 metros cuadrados de sala de venta.

S.U. posee un centro de distribución de 3.000 metros cuadrados ubicado en la ciudad de Los Ángeles, que se encuentra a una distancia, prácticamente, equidistante de las cuatro salas de venta (40 kilómetros de distancia promedio). La empresa cuenta con cuatro camiones propios para hacer la reposición en cada sala, desde el centro de distribución. Dos de estos camiones cuentan con cámaras de frío para el traslado de productos perecibles. S.U. posee en el centro de distribución cámaras de frío para almacenar productos perecibles, especialmente, carne en vara de vacuno.

Respecto de las góndolas, estanterías y vitrinas de exhibición de productos, las salas Laja y Angol, cuentan con el material más nuevo, aun cuando, S.U. ha realizado importación directa desde China para su renovación en las salas más antiguas (Mulchén y Santa Bárbara). Los equipos son similares a los que posee la competencia.

En relación con la elaboración de pan y productos de pastelería, todas las salas cuentan con salas de procesos, hornos eléctricos industriales y todas las maquinarias e implementos para realizar en el mismo local, a la vista del cliente, la fabricación de los productos que S.U. ofrece.

Respecto de terrenos en otras ciudades de la zona, S.U. actualmente, no posee ningún paño bien ubicado, que le permita desarrollar un proyecto nuevo, sólo podría ampliar las salas que hoy tiene en funcionamiento.

Derechos de propiedad o acceso a recursos naturales (como depósitos minerales); plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzados; predios y terrenos; ubicaciones de tiendas, fábricas o centros de distribución, como el modelo general de sus ubicaciones físicas

3.4.1.1.2 Recursos financieros: S.U. cuenta con acotados recursos financieros. Sus flujos de caja son propios de un supermercado, donde el flujo operativo es el más preponderante por los pagos en efectivo que realizan los clientes. Si bien es cierto, el efectivo sigue siendo el medio de pago más preponderante, en los últimos cinco años, la tendencia ha exhibido una disminución constante, en desmedro de los medios de pago electrónicos, particularmente, de los medios operados por *Transbank* (Redcompra, Tarjetas de Crédito). Estos pagos afectan la rentabilidad del negocio, por cuanto, su utilización implica una comisión para el operador.

S.U. ha desarrollado un trabajo de búsqueda de eficiencia operativa, disminuyendo los niveles de inventarios promedio, bajando la rotación de éstos para hacer menos exigente los flujos de pagos a proveedores. Ello ha permitido mejorar el ciclo financiero, entregando una posición más saludable en el último año. Sin embargo, respecto de la competencia, S.U. presenta números más estrechos, en cada uno de los indicadores financieros que se analice. Competir con operadores que concentran una gran cuota de mercado

es difícil en un negocio que requiere economías de escala relevantes para funcionar.

Esta situación, ha impedido que S.U. pueda realizar un proceso de expansión mas ambicioso a otras ciudades. Poner en funcionamiento una sala de venta requiere, en los primeros años, una inversión importante, tanto en infraestructura, cómo en capital de trabajo hasta que la sala de venta obtenga su punto de equilibrio y pueda sostenerse por sí misma. La banca, por su parte, brinda apoyo, pero en la medida que la empresa tenga garantías reales para asegurar el financiamiento, por lo tanto, planes de expansión agresivos son actualmente difíciles de emprender por una cadena pequeña.

3.4.1.1.3 Activos tecnológicos: S.U. posee sólo patentes de marcas propias, no posee patentes sobre formulaciones de productos o derechos de autor de envases o diseños de etiquetados. La tecnología de producción es poco sofisticada, pero es de similares características a las que posee la competencia. Los equipos logísticos para el manejo del inventario son adecuados, aunque rudimentarios en comparación con los que posee Walmart, líder de la industria en este aspecto.

Los sistemas de gestión de cada local están integrados entre sí, pero requieren una actualización para mejorar velocidad de respuesta. La integración de datos y la generación de reportes con información en línea confiable, en especial, para la gestión de inventarios es pobre y requiere mejoras importantes. El punto de venta es rápido, pero está rezagado, respecto a la tecnología que presenta la competencia, en especial a nivel de integración con distintos medios de pagos Aquí se aprecia una de las principales debilidades de S.U., dado que el manejo de inventario cuenta con poco apoyo tecnológico.

Los sistemas de gestión administrativa y contable funcionan en plataformas distintas a la gestión de inventarios, estando desintegrados, lo que hace que el proceso administrativo contable sea lento y engorroso en su manejo. Este aspecto, dificulta el manejo de grandes datos que genera cada sala de venta, provocando el manejo manual de un alto número de planillas Excel como complemento de los sistemas. Existen aquí, evidentes espacios de mejora para obtener una mejor información para la gestión.

3.4.1.1.4 Recursos organizacionales: En este aspecto, S.U. no cuenta con algún recurso organizacional que destaque por sobre el resto de la

competencia, salvo poseer una estructura organizativa más plana. Ello le permite un menor tiempo de toma de decisiones y poseer una velocidad de respuesta más rápida ante cambios tácticos en los mercados que compite cada sala de venta.

Los equipos administrativos son funcionales al negocio en un nivel básico. Los informes de los sistemas son básicos, sin mayor sofisticados. En manejo de grandes cantidades de inventarios se aprecia una carencia. Existen deficiencias en paletización de pedidos y en procesos de reposición y logística, sobre todo en los productos de frutas, verduras y vegetales que requieren una cadena de rápida gestión por los acotados plazos para su venta.

Los sistemas de planeación presupuestaria han sido mejorados en el último tiempo, pero los procesos de administrativos y de compensaciones son aún precarios. S.U. cuenta con una adecuada tecnología de servidores y equipos tanto a nivel administrativo como operativos. Se requiere una actualización de los procesos de control de inventarios y un diseño organizacional y de incentivos más sofisticado.

3.4.1.2 Recursos intangibles:

Los recursos intangibles son aquellos que no poseen una representación física y que, por lo general, no se encuentran representados en alguna clase de activos de los estados financieros. De la misma forma que los activos tangibles, se usó la tipología expuesta por Thompson *et al*, (2008) para llevar a cabo el análisis de S.U.

3.4.1.2.1 Activos humanos y capital intelectual: Respecto a esta variable, S.U. cuenta con una adecuada experiencia acumulada en atención de clientes de ciudades de menor tamaño. La empresa siempre ha desarrollado sus actividades en estos mercados y ha logrado articular una oferta de productos y servicios que le ha permitido mantenerse y crecer en mercados similares. S.U., sin embargo, no posee capacidades que puedan ser considerarse una fortaleza en otras áreas de la gestión de supermercados. Especial déficit se aprecia en las habilidades en el manejo de inventarios y en la innovación de productos y marcas propias. Tampoco posee conocimientos de punta en la gestión de categorías de productos no perecibles, especialmente, en las líneas de

mejoramiento del hogar o en vestuario, que le permitan incorporar marcas propias es esta área. Si posee habilidades en la elaboración de productos comestibles frescos en panadería y pastelería.

Se aprecia que el déficit en el adecuado manejo de inventarios impacta en que la empresa posea niveles de mermas superiores a la competencia. Aquí existe una importante oportunidad de mejora que impacte en una mejor rentabilidad del negocio dado los altos niveles de rotación de inventarios que el negocio supermercadista posee.

En relación con las habilidades de atención de clientes, la empresa ha logrado generar cierto grado de estandarización de servicio, sin embargo, continúa siendo un área que seguir mejorando y no constituye en el presente una ventaja.

3.4.1.2.2 Marcas, imagen de la empresa y reputación: S.U. posee una marca poco reconocida a nivel país. Sólo en las ciudades donde opera posee una buena recordación de marca. Esto se traduce en una debilidad en el momento de abrir nuevas salas de venta en otras ciudades, siendo necesario realizar una importante inversión publicitaria para posicionarse en la mente del consumidor. La competencia, en esto tiene una clara ventaja sobre S.U., por cuanto realizan campañas de nivel nacional por todos los medios masivos que existen. S.U. no posee la economía de escala suficiente para competir en ese nivel. S.U. posee su marca registrada en el registro de propiedad industrial en conjunto con una serie de marcas para vender productos propios. Especial trabajo, se realiza con la marca el asador, con la cual se vende la carne en vara de vacuno.

S.U. Posee una buena base de clientes del plan de fidelización. El plan permite a los clientes acumular puntos en un año calendario y canjearlos por productos o descuentos en sus compras. Existe una buena fidelidad de clientes, especialmente, de aquellos de sectores medios y medios bajos.

3.4.1.2.3 Relaciones: La principal relación clave que posee S.U. es la integración con proveedor estratégico de carne en vara de vacuno que le permite contar con el producto fresco todas las semanas del año. Se cuenta, además, con un reconocimiento de la industria dado que la matriz Kuncar de S.U. posee una relación de más de 25 años con la mayoría de las empresas que

comercializadoras y productoras de las principales marcas del mercado. S.U. es parte de la asociación de supermercados A.G. y ha desarrollado en los últimos años una incipiente relación con productores locales en la ciudad de Angol. Dónde existen claras debilidades es en el manejo de inventarios de frutas y verduras. En el transcurso de los años no se ha podido consolidar una red de proveedores que abastezca con productos de similares calidades a todas las salas de manera permanente. Si bien esto afecta su servicio, no genera una desventaja con respecto al resto de cadenas por cuanto ellas también presentan deficiencias en este punto. Las deficiencias son capturadas en cada ciudad por otros comercios locales de menor tamaño que se especializan en esta categoría de productos.

3.4.1.2.4 Cultura y sistema de incentivos de la empresa: S.U. presenta una clara falencia en esos elementos, su sistema de creencias ha sido poco utilizado como un elemento de gestión y su cultura está débilmente enfocada en la satisfacción del cliente y en el cumplimiento estratégico. Presenta carencias en su sistema de compensaciones, que es poco sofisticado y débilmente alineado con los atributos de la Propuesta de Valor. Los niveles de motivación son en algunos departamentos bajos, con una tasa de rotación de puestos alta. Es sin duda, un elemento de gestión a mejorar para transformar la actual debilidad en una fortaleza que ayude en generación de una ventaja competitiva sostenible.

3.4.2 Análisis de Capacidades

El segundo paso del análisis de recursos y capacidades se diseña para ver cuáles recursos y capacidades tienen valor competitivo y en qué medida apoyan la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales. Esto implica sondear el calibre de los activos competitivos en relación con los de los competidores (Thompson *et al*, 2008). Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; en realidad, se forman a partir del uso de los recursos y aprovechan cierta combinación de los recursos de la empresa conforme se usan (Thompson *et al*, 2008).

Para S.U. se llevó a cabo un análisis siguiendo el método funcional. Muchas capacidades se relacionan con funciones muy específicas, las cuales recurren a

un grupo limitado de recursos y suelen implicar a un solo departamento o unidad organizacional (Thompson et al, 2008).

Del análisis se determinó que la única área funcional en la que la empresa ha desarrollado una capacidad distintiva mejor respecto de lo que hoy puede ofrecer la competencia es en su habilidad comercial para adaptar su oferta de bienes y servicios según los requerimientos de los clientes. Esta capacidad le ha permitido a S.U. sobrellevar de buena forma el ingreso de competencia en las ciudades donde tiene presencia, pudiendo mantener sus niveles de venta, aun cuando el crecimiento de ellas se ha visto disminuido. S.U. cuenta con una mayor experiencia en la atención de clientes de salas de venta de supermercados de comunas de menor tamaño, por cuanto, se inició en una de ellas y el desarrollo y crecimiento del negocio lo ha desarrollado en ciudades de similares características lo que le ha permitido adquirir una mejor habilidad de captar las necesidades de esos clientes y adaptar su oferta de productos y servicios en función de ello.

No se aprecia en el resto de las áreas funcionales, a saber: Gestión del Capital Humano, Finanzas, Gestión Logística y Operaciones, Gestión de Atención a Clientes, Innovación, Tecnología y Sistemas, Marketing, el desarrollo de una capacidad sobresaliente que esté al nivel o sobrepase a lo que puede realizar la competencia, especialmente, la de los tres actores principales de la industria.

De esta forma, y dado el análisis interno realizado, a continuación, se presentan un resumen de las principales fortalezas y debilidades encontradas que pueden representar los principales elementos internos que debe gestionar la empresa para ser competitiva.

3.5. Fortalezas y Debilidades

Una fortaleza es aquel atributo en el cual la empresa destaca por sobre su competencia, en cambio una debilidad es aquello en lo cual presenta una desventaja competitiva que dificulta su desempeño competitivo.

A continuación, se presentan el listado de fortalezas y debilidades que se obtuvo del análisis interno de S.U.

Tabla N°3: Listado de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Mayor experiencia en manejo de salas de supermercado en comunas de menor tamaño. (Capacidades).	Menores recursos financieros que la competencia. (Recursos Financieros).
Salas de venta más amplias que la competencia (Recursos Físicos).	Costos variables más elevados debido a una menor economía de escala. (Recursos Financieros).
Mayor flexibilidad en gestión comercial por tener una estructura más simple. (Recursos Organizacionales).	Menor experiencia y capacidad en gestión de grandes volúmenes de inventarios. (Recursos Intangibles – Capital Humano).
Disponibilidad permanente de carnes de vacuno nacional. (Recursos Relacionales).	Menor reconocimiento de marca. (Recursos Intangibles - Marca).

Fuente: Elaboración propia

3.5.1 Descripción Fortalezas

3.5.1.1 Mayor experiencia en manejo de salas de supermercado en comunas de menor tamaño (Capacidades): La empresa posee una trayectoria de 38 años operando en una ciudad de menos de treinta mil habitantes. Para ello, ha desarrollado un entendimiento de las necesidades de los clientes de este tipo de ciudades. Ello le ha permitido emprender con éxito aperturas de salas en otras ciudades de similares características. La experiencia adquirida le permite ofrecer servicios integrados, una selección de productos con buena recepción de los clientes y ofertas que han demostrado funcionar en mercados similares.

3.5.1.2 Salas de venta más amplias que la competencia (Recursos Físicos): Contar con salas de venta con una mayor cantidad de metros cuadrados que la competencia, le permite a S.U. ofrecer una mayor variedad de productos y lo fácula a otorgar una mayor gama de servicios complementarios. De igual forma, le permite ofrecer una mejor comodidad en los desplazamientos de los clientes. Además, puede disponer de vitrinas de atención en los lineales de lácteos, carnicería y rotisería más amplios, pudiendo atender de mejor manera los requerimientos de clientes más sofisticados.

3.5.1.3 Rapidez y flexibilidad en gestión comercial (Capacidades): La organización cuenta con una estructura simple, menos burocrática entre las áreas operacionales y de gestión comercial, lo que permite monitorear de cerca el desempeño de las salas de ventas y reaccionar rápidamente ante cambios de la competencia o requerimientos de los clientes. También, le otorga un nivel de flexibilidad mayor para adecuar su oferta de productos de mejor forma a las necesidades de los clientes.

3.5.1.4 Disponibilidad permanente de carnes de vacuno nacional. (Recursos Relacionales): S.U. desde sus inicios ha ofrecido en sus salas de venta carne en vara de vacuno nacional procedente de una empresa relacionada que realiza la producción en la comuna de Mulchén. Ello, le ha permitido desarrollar una diferenciación respecto a la competencia. S.U. sólo vende carne en vara nacional no envasada, de animales de su propia engorda. Actualmente, la totalidad de la carne de bovino que se comercializa en las salas de ventas es de producción propia y es uno de los principales productos vendidos.

3.5.2 Descripción Debilidades

3.5.2.1 Menores recursos financieros que la competencia. (Recursos Financieros): La empresa posee recursos financieros acotados que le imposibilitan sostener competencias de precios y, además, le impiden expandir sus operaciones a otras ciudades para aumentar su poder de compra y mejorar su economía de escala. A S.U. se le dificulta emprender un proceso de expansión agresivo para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado, perdiendo en muchas ocasiones la posibilidad de crecer vía incorporar más salas de venta.

3.5.2.2 Costos variables más elevados debido a una menor economía de escala. (Recursos Financieros): Ser una cadena pequeña, con sólo cuatro salas de ventas, impide a S.U. obtener mejores condiciones y descuentos por volumen, por ello, sus costos variables son superiores a los de la competencia. La empresa necesita estar constantemente preocupada en mejorar la eficiencia

de sus procesos internos y en innovar en la atención y tipos de productos, con el fin de compensar estos mayores costos.

3.5.2.3 Menor experiencia y capacidad en gestión de grandes volúmenes de inventarios. (Recursos Intangibles – Capital Humano): La empresa no tiene capacidades desarrolladas en sus trabajadores ni posee sistemas de información adaptados para operar, coordinadamente, ante requerimientos y gestión simultáneos de inventario, en un gran número de salas. Actuar como un holding no es una tarea sencilla, requiere inversión en capacidades tecnológicas y, fundamentalmente, humanas que den sostenibilidad al negocio en el largo plazo.

3.5.2.4 Menor reconocimiento de marca. (Recursos Intangibles - Marca): La marca Único no posee el mismo nivel de reconocimiento ni recordación que las marcas Santa Isabel, Líder o Unimarc. Los operadores a escala nacional, constantemente, están invirtiendo en campañas de publicidad por diversos medios de comunicación y, poseen, un mayor nivel de reconocimiento de marca. Esto le provoca a S.U. que, ante aperturas de nuevas salas, se deba partir desde una posición de desconocimiento que hace más difícil captar nuevos clientes y llegar a rentabilizar cada nueva sala.

3.6 Resumen Análisis Externo e Interno

A continuación, se presenta en la Tabla N°4 una matriz FODA con el resumen de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que surgieron del proceso de análisis estratégico.

Éstas variables serán las que se utilizarán, posteriormente, para desarrollar un análisis FODA cuantitativo, que permita priorizar sus posibles efectos en el desempeño futuro de S.U.

Tabla N°4: Resumen Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Mayor experiencia en manejo de salas de supermercado en comunas de menor tamaño.	Apertura de nuevas salas de venta en ciudades con poca competencia.	Menores recursos financieros que la competencia.	Ingreso de mayor competencia.
Salas de venta más amplias que la competencia.	Aumentar oferta de nuevos productos propios para satisfacer sofisticación del consumo.	Costos variables más elevados debido a una menor economía de escala.	Aumento del poder de negociación de proveedores clave.
Mayor flexibilidad en gestión comercial por tener una estructura más simple.	Incorporación de nuevas categorías de productos para satisfacer a más segmentos de clientes.	Menor experiencia y capacidad en gestión de grandes volúmenes de inventarios.	Guerra de precios de grandes operadores del mercado.
Disponibilidad permanente de carnes de vacuno nacional.	Mejorar rentabilidad mediante la creación de medios de pago propios.	Menor reconocimiento de marca.	Disminuir ventas por pérdidas de habitantes de comunas de menor tamaño.

Fuente: Elaboración propia

3.7 Análisis FODA

El análisis FODA es una potente herramienta de análisis estratégico. Fue desarrollada en la década de 1970 como una forma de presentar de manera concisa los principales elementos del análisis interno y externo que pueden afectar la dinámica competitiva de una empresa (Cancino, 2012). Es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades, de los recursos y capacidades de una empresa, con sus oportunidades comerciales y amenazas que puedan afectar su bienestar futuro. (Thompson, *et al.*, 2012).

El propósito central es identificar la estrategia con mayor factibilidad, que permita explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, desarrollar las fortalezas de la empresa y protegerse o erradicar las debilidades. (Hill y Jones, 2009).

Por su parte, el FODA cuantitativo es un análisis complementario que permite, a través de una ponderación numérica, profundizar en las relaciones que

surgen de la interacción de elementos internos y externos. Al cuantificar los impactos, que estos factores pueden tener sobre la empresa, se posibilita ahondar en el análisis, puesto que no todas las fortalezas y debilidades inciden de la misma manera en el desarrollo de las oportunidades ni en la protección contra las amenazas. El FODA cuantitativo es importante para ordenar el análisis y, sobre todo, para priorizar las acciones a seguir que permitan fijar objetivos y concretizar el logro de la estrategia a través de una mejor asignación de recursos que vayan en línea con los focos de acción que el análisis cuantificado permite obtener.

Para el caso de S.U. se procedió a confeccionar el análisis de FODA cuantitativo según cada uno de los elementos detectados y relacionados en la matriz FODA. En la Tabla N°5 siguiente se presentan las ponderaciones obtenidas de este análisis.

Tabla N°5: Matriz de FODA Cuantitativo

		Oportunidades					Amenazas				
		O.1: Apertura de nuevas salas de venta en ciudades con poca competencia.	O.2: Aumentar oferta de nuevos productos propios para satisfacer sofisticación del consumo.	O.3: Incorporación de nuevas categorías de productos para satisfacer a más segmentos de clientes.	O.4: Mejorar rentabilidad mediante la creación de medios de pago propios.	Promedio	A.1: Ingreso de mayor competencia.	A.2: Aumento del poder de negociación de proveedores clave.	A.3: Guerra de precios de grandes operadores del mercado.	A.4: Disminuir ventas por pérdidas de habitantes de comunas de menor tamaño.	Promedio
Fortalezas	F.1: Mayor experiencia en manejo de salas de supermercado en comunas de menor tamaño.	7,0	7,0	6,0	5,5	6,4	7,0	4,0	4,5	5,5	5,3
	F.2: Salas de venta más amplias que la competencia.	1,0	7,0	6,5	3,0	4,4	6,0	6,0	5,0	3,0	5,0
	F.3: Mayor flexibilidad en gestión comercial por tener una estructura más simple.	3,0	6,0	6,0	3,0	4,5	6,0	5,0	5,0	4,0	5,0
	F.4: Disponibilidad permanente de carnes de vacuno nacional.	3,0	5,5	3,0	3,0	3,6	6,5	5,0	4,0	2,0	4,4
	Promedio	3,5	6,4	5,4	3,6		6,4	5,0	4,6	3,6	
Debilidades	D.1: Menores recursos financieros que la competencia.	7,0	5,5	5,0	7,0	6,1	6,5	7,0	6,5	6,0	6,5
	D.2: Costos variables más elevados debido a una menor economía de escala.	5,5	4,0	4,0	7,0	5,1	6,5	7,0	6,5	5,0	6,3
	D.3: Menor experiencia y capacidad en gestión de grandes volúmenes de inventarios.	6,0	6,0	6,5	2,0	5,1	6,0	5,0	4,5	4,0	4,9
	D.4: Menor reconocimiento de marca.	6,5	5,5	5,5	6,0	5,9	7,0	6,0	6,0	6,0	6,3
	Promedio	6,3	5,3	5,3	5,5		6,5	6,3	5,9	5,3	

Fuente: Elaboración propia

3.8. Análisis FODA Cuantitativo

A continuación, se presentan conclusiones del análisis realizado para S.U. de acuerdo con la matriz de FODA cuantitativo. Cada intersección de factores fue evaluada usando una escala de 1 a 7. Se incorpora un promedio por cada cruce para facilitar la detección de los factores más incidentes y determinar, de mejor forma, la estrategia a seguir en el mediano plazo.

3.8.1 Análisis Cuadrante Fortalezas–Oportunidades: Se observa que S.U. posee como principal oportunidad, dada las fortalezas que posee, aumentar la oferta productos de propios. La fortaleza que mayor incidencia posee en el cuadrante es contar con una mayor experiencia en el manejo de salas de supermercado en ciudades de menor tamaño, lo que le permite tener un mejor conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes. La mayor experiencia en el trabajo de comunas pequeñas actúa como la fortaleza más destacada para aprovechar las ventajas en la sofisticación del consumo de los clientes y para ofrecer una Propuesta de Valor que se adapte mejor a sus necesidades. Dada la complementariedad de las fortalezas identificadas para S.U., se podría captar valor de los nuevos requerimientos de productos y servicios que la sofisticación del consumo moderno trae consigo. Para ello, S.U. cuenta con buenas fortalezas, en especial, poseer un mejor conocimiento de los clientes y salas de ventas más amplias que su competencia.

3.8.2 Análisis Cuadrante Fortalezas–Amenazas: La principal amenaza identificada consiste en la posible entrada de nuevos competidores. Para contrarrestar ello se aprecia que la principal fortaleza para enfrentar este escenario consiste en tener una mayor experiencia atendiendo clientes de ciudades pequeñas. Este factor, actúa como la mejor fortaleza disponible a la hora de enfrentar las amenazas del ingreso de nuevos competidores. La mayor experiencia complementada a una gestión comercial menos burocrática y el disponer de salas de venta más amplias, dificultan la entrada y posicionamiento competitivo de cualquier nuevo competidor.

3.8.3 Análisis Cuadrante Debilidades–Oportunidades: Se aprecia que la oportunidad que resulta más afectada es la posibilidad de expandir la presencia de S.U. en otras ciudades pequeñas que cuenten con baja presencia de salas de venta de los grandes operadores. Afectan esta oportunidad, principalmente, poseer una capacidad financiera restringida y costos variables

más elevados que los grandes operadores de la industria. La reducida economía de escala que S.U. posee dificulta aún más su posición financiera. Además, las menores capacidades en gestión de inventarios dificultan tomar las oportunidades derivadas de la sofisticación del consumo y de las propuestas de valor carentes de adaptación para mercados de ciudades pequeñas que ofrecen las grandes cadenas de la industria.

3.8.4 Análisis Cuadrante Debilidades–Amenazas: Existen tres amenazas fuertes. Una es la entrada de nuevos competidores, el aumento en el poder negociador de los proveedores y la disminución poblacional que puedan seguir experimentando las ciudades pequeñas. Además, existen dos debilidades que, claramente, potencian las amenazas detectadas, siendo peligroso poseer costos variables más elevados y recursos financieros limitados, lo que potenciaría las cuatro amenazas detectadas. Es, sin dudas, el cuadrante más crítico, por lo que se hace imperioso desarrollar estrategias diferenciadoras y mejoras internas en el manejo de inventarios, que fortalezcan el desempeño de S.U en este plano. S.U. debería ampliar su presencia en otras ciudades de modo de lograr mejores economías de escala que le permitan disminuir los costos variables vía mayores descuentos por volumen y amortizar mejor su estructura de costos fijos pero la carencia de recursos financieros impiden realizarlo en el mediano plazo. Por ello, la estrategia más factible de llevar a cabo es desarrollar una mejorada oferta de productos de elaboración propia que le otorgue a la empresa diferenciación sustentable y una mejora en sus márgenes.

Dado el análisis realizado, es posible concluir que los atributos de la Propuesta de Valor que se exponen en el capítulo siguiente le permitirían a S.U. tomar, adecuadamente, las oportunidades detectadas mediante la correcta utilización de sus fortalezas. La propuesta de Valor así diseñada sería efectiva en cubrir las debilidades detectadas y permitiría efectuar un adecuado proceso de cobertura de las amenazas.

CAPITULO IV

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Formulación Estratégica

Una vez desarrollado el proceso de análisis estratégico, la UEN debe formular cuál va a ser el camino que escogerá para enfrentar el escenario competitivo descrito. Este camino implica plantear una promesa al segmento de clientes objetivo, que sea percibido valioso por ellos porque logra satisfacer adecuadamente sus necesidades.

Esta promesa debe quedar plasmada en la Propuesta de Valor que contendrá los atributos que serán el corazón de su estrategia competitiva.

4.2 Declaración de la Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor constituye el núcleo central del despliegue estratégico y operativo de la empresa. Élla viene a ser la forma concreta como la empresa planea enfrentar su escenario competitivo y permitir ganar y mantener la preferencia de sus clientes.

La Propuesta de Valor debería describir los aspectos de la experiencia de compra o de la relación que la organización desea ofrecer de manera única o de una forma mejor que sus competidores (Kaplan y Norton, 2008). La Propuesta de Valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente a través de un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Producto del análisis estratégico desarrollado, se plantea para S.U. la siguiente Propuesta de Valor:

Propuesta de Valor para S.U.:

Entregar a sus clientes una atención rápida, acogedora y brindar una amplia variedad de productos de elaboración propia que le permita a sus clientes llevar una vida mejor.

Esta Propuesta de Valor busca posicionar a S.U. en ámbitos donde la competencia posee sus mayores debilidades y, en dónde, la empresa ha

manifestado ciertas fortalezas y posibilidades de captura de las oportunidades detectadas en el análisis FODA.

4.3 Descripción de atributos de la Propuesta de Valor

4.3.1 Servicio Rápido: Se entenderá que este atributo se cumple cuando el cliente no deba soportar pérdidas excesivas de tiempo al realizar sus compras, tanto, en alguna sección del supermercado que requiera de atención de terceros, ni menos en el frente de cajas al momento de cancelar por los productos comprados. Esto implica, además, mantener zonas de tránsito lo más despejadas posibles, con una amplia disponibilidad de carros y canastillos de compra.

Contar con un servicio rápido, también es relevante, sabiendo que la tendencia de compras en supermercado está avanzando hacia una compra de reposición más que a una compra de abastecimiento, considerando a esta última, como la clásica compra una vez al mes, que implicaba adquirir en una vez todos los productos más relevantes del hogar que se necesitaban para un mes.

Para medir este atributo, se deberá implementar encuestas de satisfacción del cliente, con una ejecución periódica por local, para monitorear su tendencia. Respecto de los tiempos de atención, se puede evaluar la velocidad en avance en las cajas mediante el tiempo entre corte de boletas o los *tickets* de atención disponibles en algunas secciones. También, se puede complementar con la presencia de clientes incógnitos que elaboren informes respecto de ciertas demoras en atención que pueden ser corregidas.

4.3.2 Atención Acogedora: Prestar una atención acogedora debe caracterizarse por saludar siempre mirando a los ojos a los clientes, tanto al inicio, como al final de cada atención, y siempre, con una sonrisa sincera que demuestre la importancia que para S.U. tiene el contacto personal con él cliente. Se trata de hacer sentir al cliente que está en su casa, que es recibido con un trato amable y agradable. Es muy importante que siempre exista preocupación por el bienestar de los clientes y que se manifieste de forma concreta en la presentación de la sala de ventas y en las actitudes de las personas que los atiendan ante cualquier consulta.

4.3.3 Disponer Amplia Variedad de Productos de Elaboración Propia:

Este atributo busca otorgar una variedad más amplia de productos, especialmente, en las secciones de rotisería, panadería y pastelería, que son, en su mayoría, elaborados por S.U. Estos productos son elaborados en las dependencias de cada sala de venta de cara al cliente y deben ser mantenidos frescos y ser evaluados en su elaboración y sabor bajo estrictos planes de fabricación y testeo.

Este elemento es distintivo respecto de lo que realiza la competencia, que, en general, utiliza procesos de elaboración centralizados, y que distribuye sus productos propios ya fabricados a sus salas de venta.

Este atributo le permite al cliente de S.U. disponer de mayores opciones de elección en cada sala de venta y le ayuda a la empresa a entregar un valor diferenciado que puede traducirse en mejores márgenes, dado que los productos de elaboración propia son vendidos con un margen de venta mayor que los productos de terceros.

Para la evaluación del atributo, se hace necesario contar con un monitoreo de la competencia, respecto de los tipos de productos que ofrecen, a fin de mantener disponibilidad de aquellos productos que puedan generar una diferenciación en ventas, o bien, que los clientes estén valorando más favorablemente. También, es factible implementar encuestas rápidas a los clientes, respecto de la calidad de los productos y su valoración en sabor y calidad.

4.4 Relación Atributos Propuesta de Valor con los Valores del Negocio.

Lograr que los atributos de la Propuesta de Valor sean alcanzados por la organización implica que éstos sean respaldados por una convicción interna que sea ampliamente aceptada por los integrantes de S.U., para ello, es importante vincularlos con las creencias y valores que se hayan definido por la organización y que sean el sustrato inmaterial que sustente el trabajo diario en S.U. En la Tabla N°6 se presenta la relación entre cada atributo y los valores que los sustentan.

Tabla N°6: Relación Atributos y Creencias

Atributo	Valores/Creencias
Servicio Rápido	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Excelencia
Atención Acogedora	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Honestidad
Disponer de una amplia variedad de productos de elaboración propia con un sello de frescura	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia • Innovación

Fuente: Elaboración propia

4.4.1 Descripción de la Relación Atributo-Creencia

4.4.1.1 Servicio rápido: Contar con un servicio rápido es una de las variables que más preponderancia tiene en la valoración de la experiencia de compra de los clientes. El tiempo de los clientes es muy valioso, por ello, debe haber una especial preocupación para que las demoras sean las mínimas, en cada punto de atención al cliente.

Para el cumplimiento de este atributo se hace necesario que S.U. desarrolle, consistentemente, la creencia de entregar un servicio de excelencia, que este sustentado en el máximo respeto que se merecen los clientes. Se debe empatizar con el cliente, considerando que todo negocio, en definitiva, está formado por personas que sirven a otras personas y que eso nos ayuda a vivir mejor en relaciones de mutua dependencia. El tiempo de espera debe ser medido constantemente, en especial, porque en varias secciones se entrega una atención personalizada.

4.4.1.2 Atención Acogedora: Construir comunidad es una tarea de todos, donde las empresas deben aportar con, a lo menos, dar una atención siempre acogedora. Los clientes de S.U. deben ser tratados como visitas que invitamos a nuestro hogar, para que pasen un momento agradable. El respeto por el tiempo de los clientes es muy importante y, para ello, la empresa debe hacer su mayor esfuerzo en mejorar sus procesos, simplificándolos e incorporando

tecnología que optimice los tiempos de respuesta y la satisfacción del cliente. Contar con salas limpias, ordenadas y con carros y canastillos en buen estado y cómodos, es esencial para cumplir con este atributo.

4.4.1.3 Disponer de una Amplia Variedad de Productos de Elaboración Propia con un Sello de Frescura: Disponer con una variedad más amplia que la competencia de productos frescos de elaboración propia, constituye una ventaja relevante a la hora de decidir ingresar a una sala de venta. El constante cambio en los gustos y preferencias de los clientes, junto con el surgimiento de nuevas tendencias y formatos de productos, hace necesario que S.U. esté en permanente renovación y actualización de su variedad de productos de elaboración propia, que son importantes para atraer clientes y que además, son los que mejor margen entregan al negocio.

Para lograr cumplir con este atributo, se hace necesario desarrollar una capacidad de servicio de excelencia que permita optimizar el manejo de la fabricación de productos de elaboración propia y que faculte contar con una calidad superior en cuanto a sabor y la frescura, que dé al cliente una plena seguridad en su consumo. Para S.U. debe ser un desafío constante, estar atento a las tendencias del mercado, para introducir nuevos productos a su oferta.

Es clave, para cumplir con este atributo, desarrollar el valor de integridad que permee en todos los colaboradores, para que los procesos de fabricación y mantenimiento de los productos sean respetados en toda su cadena de producción y manejo, de forma de dar cumplimiento a cabalidad al atributo.

Es muy importante dar fiel cumplimiento a los atributos de valor, sobre todo sabiendo que nuestros colaboradores son también clientes de la empresa, y son quienes primero pueden recomendar a sus cercanos los atributos de fabricación de los productos de S.U.

4.4.2 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

Para apreciar la sustentabilidad estratégica de cada atributo de la Propuesta de Valor, es útil vincularlo con cada cuadrante del análisis FODA desarrollado para S.U.

A continuación, se muestra la Tabla N°7 que contiene el cruce de los atributos de la Propuesta de Valor con cada variable detectada en el análisis FODA.

Tabla N°7: Análisis Atributos de Valor versus FODA

Atributo	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Servicio rápido	Apertura de nuevas salas de venta en ciudades con poca competencia.	Ingreso de mayor competencia.	Mayor experiencia en manejo de salas de supermercado en comunas de menor tamaño.	Menores recursos financieros que la competencia.
Atención acogedora	Apertura de nuevas salas de venta en ciudades con poca competencia.	Ingreso de mayor competencia.	Salas de venta más amplias que la competencia.	Menores recursos financieros que la competencia.
Disponer de una amplia variedad de productos propios con un sello de fresca	<p>Aumentar oferta de nuevos productos propios para satisfacer sofisticación del consumo.</p> <p>Incorporación de nuevas categorías de productos para satisfacer a más segmentos de clientes.</p>	<p>Aumento del poder de negociación de proveedores clave.</p> <p>Guerra de precios de grandes operadores del mercado.</p> <p>Disminuir ventas por pérdidas de habitantes de comunas de menor tamaño.</p>	<p>Mayor flexibilidad en gestión comercial por tener una estructura más simple.</p> <p>Disponibilidad permanente de carnes de vacuno nacional.</p> <p>Mayor experiencia en manejo de salas de supermercado en comunas de menor tamaño.</p>	<p>Costos variables más elevados debido a una menor economía de escala.</p> <p>Menor experiencia y capacidad en gestión de grandes volúmenes de inventarios.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.4.2.1 Servicio Rápido:

Este atributo permite a la empresa ofrecer una diferenciación respecto del tipo de servicios que entrega la competencia en las comunas donde se opera. Aquí, la competencia, en desmedro del servicio, privilegia competir por precio. De esta forma, el atributo apoya el logro de la oportunidad detectada en el análisis estratégico de crear una Propuesta de Valor atractiva para el cliente y con ello emprender la apertura de nuevas salas de venta en otras ciudades.

La amenaza para este atributo sería que los grandes operadores del mercado entraran a estas comunas con un tipo de formato de supermercado que corrija

estas deficiencias que hoy presentan la atención en las salas de venta, o bien, que mejoren las carencias que hoy presentan las existentes.

Las fortalezas que apoyan estos atributos son contar con salas de ventas más amplias, entregando más espacio para transitar y un mayor número de cajas disponibles que agilicen el pago. Además, poseer una gestión comercial más cercana al cliente, por ser una empresa mas pequeña y con menos eslabones entre el cliente y las áreas de gestión comercial, permite adecuarse de manera más rápida a las situaciones de alzas de demanda por fechas y horarios específicos.

La debilidad que puede impactar la entrega del atributo es poseer menores recursos financieros que los grandes competidores para introducir tecnologías de autoatención de agilicen los procesos de compra.

4.4.2.2 Atención Acogedora:

Este atributo contribuye fuertemente a diferenciarse de la competencia. Contar con un grado mayor de cercanía con el cliente, hace que la Propuesta de Valor se enriquezca y sea mejor apreciada por el cliente.

La fortaleza de contar una mayor experiencia y conocimiento del mercado de ciudades pequeñas entrega un sustento importante para cumplir el atributo. Así, se puede adecuar de mejor manera los servicios y productos para dar un servicio más cercano y acogedor.

Contar con salas de venta más amplia, apoya la entrega de este atributo, por cuanto, permite mejorar la experiencia de compra, entregando mayores metros cuadrados por cliente.

Por último, la debilidad de poseer una menor capacidad financiera puede llegar a afectarla, por restringir la posibilidad de introducir mejoras permanentes a los procesos internos y no poder realizar una mayor inversión en renovación de los recursos tecnológicos disponibles.

4.4.2.3 Disponer de una Amplia Variedad de Productos de Elaboración Propia con un Sello de Frescura:

Una de las principales debilidades de la Propuesta de Valor de la competencia dice relación con la limitada oferta de productos en las secciones de

carnicería, panadería y pastelería. Por ello, para S.U. contar con este atributo genera una ventaja importante que se sustenta, además, en salas de mayores dimensiones que las que posee la competencia.

Si bien es cierto, que la amenaza a este atributo está vigente, por cuanto, siempre existirá la posibilidad que nuevos operadores entren al mercado con mejores surtidos, es una amenaza acotada, dado lo reducido de los mercados y la escasez de terrenos bien ubicados disponibles dónde se puedan desarrollar salas de dimensiones que permitan competir adecuadamente.

Contar con salas amplias y con una trayectoria comercial desarrollada en comunas pequeñas, entrega fortalezas potentes para sustentar este atributo. Disponer de un conocimiento adecuado de las necesidades particulares de los clientes permite responder de mejor manera a sus necesidades.

La debilidad en gestión de grandes volúmenes de inventario se transforma en un factor relevante a la hora de gestionar la empresa, dada la complejidad que implica lograr la misma calidad de productos en diferentes salas de venta, cuando la empresa no ha tenido la experiencia de estandarizar procesos y controles de calidad.

CAPITULO V

PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo se abordaran tres herramientas de gestión que facilitaran la planificación y el control de la estrategia creada.

En primer lugar, se diseña un Modelo de Negocios para comprender mejor el negocio, luego se desarrolla un Mapa Estratégico que clarifica la estrategia de S.U. y, finalmente, se confecciona un Cuadro de Mando Integral que permite monitorear su implementación estratégica.

5.1 Modelo de Negocios

El concepto de Modelo de Negocios es ampliamente usado en la administración moderna, sin embargo, no existe un pleno consenso respecto a su conceptualización y a los elementos que lo caracterizan o componen.

Diferentes autores han planteado distintas definiciones. Para Amit y Zott (2011) un Modelo de Negocio establece el contenido, estructura y el tipo de gobierno de las transacciones de la empresa, diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocios. Por su parte, Teece (2010), plantea que un Modelo de Negocio describe el diseño, la arquitectura y los mecanismos a través de los cuales la empresa crea y captura valor.

Por otro lado, un Modelo de Negocio es la concepción que tiene un administrador de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y mejora de las utilidades de manera constante. En esencia, un Modelo de Negocio es una clase de modelo mental o *gestalt* de cómo las diferentes estrategias e inversiones, realizadas por una empresa, deben encajar para generar rentabilidad y crecimiento de las utilidades de forma superior al promedio (Hill y Jones, 2009).

En la actualidad, una de las definiciones más usadas para conceptualizar un Modelo de Negocio es aquella que describe a éste, como quien describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2010). Para ellos, es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa estará en duda.

Para Thompson et. al (2012), los dos elementos cruciales del Modelo de Negocio de una compañía son 1) su Propuesta de Valor para el cliente y 2) su fórmula de utilidades. La Propuesta de Valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor.

El Modelo de Negocio es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura del Modelo de Negocio y su red de socios, es lo que permite comercializar y aportar valor, generando un flujo rentable y sostenible en el tiempo (Ricart, 2009).

Las definiciones mencionadas coinciden en resaltar la importancia que tiene para las empresas, y en particular, para sus gerentes, alcanzar un acabado entendimiento de la forma cómo la empresa genera o crea un valor apreciado por los clientes, que haga que éstos, le entreguen un flujo de dinero adecuado a un precio determinado que le otorguen a la empresa los ingresos que sustentarán su existencia.

En resumen, el elemento más importante y central de un Modelo de Negocio es la creación y captura de valor (Tarziján, 2013). Su importancia radica en clarificar el foco organizacional, modelizando la interacción de sus distintos componentes, permitiendo un análisis crítico de su conveniencia.

5.2 Lienzo del Modelo de Negocio

Para graficar el Modelo de Negocio en estudio, se utiliza el Modelo de lienzo propuesto por los autores Osterwalder y Pigneur (2010). El lienzo es una disposición gráfica compuesta de ocho elementos articulados en torno al elemento central de la estrategia que es la Propuesta de Valor. Los siguientes son los nueve elementos constitutivos del modelo propuesto por los autores:

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de Valor
3. Canales
4. Relación con el cliente
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos claves
7. Actividades claves
8. Asociaciones claves
9. Estructura de costos.

A continuación, se presenta la Tabla N°8 con el Modelo de Negocio desarrollado para S.U. de acuerdo al análisis estratégico planteado en el capítulo anterior.

Tabla N°8: Modelo de Negocio Supermercado Único

Asociaciones Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
<p>Proveedores de productos estratégicos.</p> <p>Proveedores de servicios de redes y software</p> <p>Sindicatos</p>	<p>Desarrollo de productos de elaboración propia</p> <p>Gestión Comercial</p> <p>Gestión de atención clientes</p> <p>Gestión de inventarios</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p> <p>Red logística</p> <p>Sistemas de información</p> <p>Cultura de servicio al cliente</p> <p>Capacidades de crear y fabricar productos propios.</p>	<p>Atributos principales:</p> <p>Atención rápida</p> <p>Atención acogedora</p> <p>Disponer de una amplia variedad de productos de elaboración propia con sello de frescura</p>	<p>Atención personalizada para lograr fidelizar al cliente</p> <p>Autoatención en lugares específicos para lograr mayor rapidez de atención.</p> <p>También se busca desarrollar una estimulación de venta sugestiva por medio de promociones, muestras y degustaciones</p> <hr/> <p>Canales</p> <p>Información: Página web, tiendas, afiches</p> <p>Comunicación: redes sociales, página web, Fan page, Teléfono y Tiendas</p> <p>Distribución: Salas de venta</p> <p>Venta: Salas de ventas</p>	<p>Habitantes del radio urbano y zonas rurales de las comunas, principalmente de los segmentos socioeconómicos C3, D y E.</p> <p>Clientes, principalmente Dueñas de casa y trabajadores urbanos que privilegian rapidez en la compra diaria.</p> <p>Clientes urbanos y rurales que valoran contar con una variedad de productos frescos y sabor distintivos para sus compras diarias o mensuales.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos fijos: Remuneraciones del personal Arriendos locales de venta Gastos de transportes y logística</p> <p>Costos variables: Costo de mercaderías</p>			<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Pagos por ventas directas de mercaderías y servicios efectuados con diferentes medios de pago, principalmente efectivo y medios electrónicos.</p> <p>Ingresos publicitarios y por acuerdos comerciales con proveedores.</p>	

Fuente: Elaboración propia

5.3 Descripción elementos del Modelo de Negocio de S.U.

5.3.1 Propuesta de Valor: Los elementos de la Propuesta de Valor se pueden sintetizar en tres atributos principales. En primer lugar, brindar una atención rápida para evitar que los clientes pierdan tiempo y se genere una percepción negativa respecto de la experiencia de compra en las tiendas, buscando que esto no actúe como un desincentivo a la hora de decidir ingresar a ellos y efectuar sus compras. Además, en segundo lugar, se plantea el atributo de otorgar un servicio acogedor, en el entendido que rapidez no tiene que ser una excusa para brindar una atención que respete y haga sentir bien a cada persona más allá de su rol de cliente. La Propuesta de Valor plantea como atributo diferenciador ofrecer a los clientes una Amplia Variedad de productos de elaboración propia que destaquen por su sabor y frescura.

El fundamento del primer atributo es no desincentivar que las personas con poco tiempo decidan no realizar sus compras de conveniencia o diarias en las salas de venta. Esto, en atención, a que el mercado en comunas pequeñas es reducido, por lo cual, no se desea desatender a ningún segmento.

Por su parte, el segundo atributo busca generar un vínculo de cercanía que ayude en la fidelización del cliente. Finalmente, el atributo de ofrecer una amplia variedad de productos de elaboración propia con un sello de frescura se establece como primordial para competir en un elemento en que la competencia no ofrece un sello distintivo y porque sus Modelos de Negocios privilegian la venta de abarros, buscado aprovechar sus mayores economías de escala. Por último, el atributo busca captar la preferencia de aquellos clientes que requieren nuevos sabores y variedad de productos para el consumo diario en sus diferentes comidas.

Se estima, que la combinación de estos atributos, actúen como los mejores inductores de compra de los clientes y que sean a su vez, los atributos que mejor exploten la fortaleza de S.U. y que se focalizan allí donde la competencia presenta sus mayores debilidades.

En el análisis FODA desarrollado, se identificó como una importante tendencia, la sofisticación del consumo de los clientes en todos los niveles socioeconómicos. Se estima que así se generaría una adecuada complementariedad con los atributos planteados, principalmente, con la disponibilidad de los productos de elaboración propia.

Por último, se menciona que los productos de elaboración propia son aquellos que mejores márgenes entregan a S.U. y, por cuanto, es donde se hace más factible capturar valor de parte de los clientes.

5.3.2 Asociaciones Clave: Todo Modelo de Negocio necesita sustentarse en la creación y mantención de asociaciones claves que contribuyan a su funcionamiento.

Para el rubro supermercadista, es importante establecer asociaciones clave con los principales proveedores de mercado, aún más importante, si es una cadena pequeña, en una industria con alta concentración. En el mercado chileno operan una serie de proveedores que concentran parte importante de los productos que se ofrecen en una sala de venta, o bien, concentran una alta cuota de mercado en sus respectivas industrias. Es el caso, por ejemplo, de Nestlé, Unilever, Procter y Gamble, Corpora, CMPC Tissue, etc.

Existen una serie de productos que no pueden faltar en una sala de supermercados, esto por contar con una amplia preferencia y fidelidad de los clientes, ejemplos de ellos son Leche Nido, Nescafé, Papel higiénico Confort, etc. En general, éstos productos pertenecen a las principales empresas de consumo masivo de Chile y el Mundo. Existen otros productos para los cuales es muy difícil encontrar un proveedor sustituto que entregue niveles de servicio y calidad similares al productor dominante del mercado. Es el caso de empresas como CMPC o Agrosuper.

De esta forma, para S.U. es indispensable establecer asociaciones clave con aquellos proveedores que permitan sustentar una Propuesta de Valor basada en rapidez en la compra, lo que exige una adecuada reposición de productos que en muchos casos son entregados por reponedores dependientes de los propios proveedores.

En la misma línea, se encuentra establecer relaciones preferenciales con los sindicatos de la empresa para que esto sea un ayuda en la implantación de una estrategia basada en atención rápida y acogedora. Esto, en el entendido que estas organizaciones pueden actuar como articuladores claves en la relación con todo el personal que atiende público y que son la cara visible del negocio.

Por su parte, los proveedores logísticos e informáticos son clave para que permitan asegurar una continuidad de servicio, y con ello, una atención expedita en los puntos de venta y una coordinación logística que requiere la

reposición constante de productos. Las relaciones clave con los proveedores también son importantes para manejar los plazos de pago que entregan valiosa liquidez al funcionamiento de la empresa, y porque, una fluida relación permite dar respuesta a imprevistos que siempre están presentes en una industria dinámica como el *retail*.

5.3.3 Actividades Clave: Se distinguen cuatro áreas de gestión en las cuales S.U. debe focalizar un trabajo de excelencia, que permita apoyar la consecución de los recursos clave y el cumplimiento de la Propuesta de Valor.

La gestión comercial es la encargada de negociar condiciones de compra, fijación de precios y decisión respecto del surtido de productos que se ofrece por cada categoría. Esta área debe analizar qué tipos de productos están teniendo una respuesta adecuada de los clientes o si su fabricación y comercialización esta siendo rentable para la compañía.

La gestión de innovación en productos y marcas propias es quien debe explorar nuevos productos que sea factible fabricar por la empresa. En esto, es importante realizar un adecuado *benchmark* con los referentes en fabricación de productos propios. Él área deberá, también, elaborar las recetas y testear los sabores y la aceptación por parte de los clientes de las nuevas formulaciones o productos que salgan a la venta.

La gestión de atención de clientes en una de las principales tareas de la gerencia de tiendas. Ésta, debe velar por que la atención de los clientes se haga de la mejor forma posible y brindar la mejor disposición de los productos en las salas de venta. Una de las principales tareas a llevar a cabo en esta área es la formación del personal que debe atender directamente al público, ya sea en el frente de cajas como en las distintas secciones de un supermercado.

Por su parte, la gestión de operaciones es quien debe velar por la gestión de inventarios y cumple un rol de relación permanente con la gestión de tiendas, siendo el eje sobre el cual se articula el sistema de logística. Ambas, deben actuar articuladas para que los clientes puedan experimentar la mejor experiencia de compra. Aquí, toma relevancia la gestión de las materias primas que se ocupen en la elaboración de productos propios, sobre todo, aquellos de panadería y pastelería. Se debe velar porque su conservación y manipulación no afecten la calidad ofrecida y las mermas sean las menores posibles.

5.3.4 Recursos Clave: Contar con las salas de venta más amplias de cada una de las comunas es una oportunidad de gestión, que da sustento al atributo de ofrecer una atención acogedora y una mejor variedad de productos frescos de elaboración propia.

Por su parte, contar con una red logística que optimice los tiempos y permita gestionar adecuadamente el *stock* de productos finales y materias primas, es fundamental para asegurar respuestas rápidas ante quiebres de *stock* y facilitar que los clientes encuentren los productos que buscan en cada visita, evitando pérdidas de tiempo innecesarias.

Los sistemas informáticos toman relevancia para mantener la información disponible en línea, tanto de stock y sus precios, que faciliten a los reponedores la labor de reposición, a los cajeros su función de cobro y al propio cliente en la toma de decisiones respecto de los productos que desea adquirir.

Finalmente, lo más importante para una empresa que basa su éxito en entregar niveles de servicio elevados, es contar con colaboradores comprometidos con el cumplimiento de la Propuesta de Valor. En los tiempos de trabajo actuales se requiere algo más que recibir un cheque por los servicios ofrecidos. Los empleados esperan más que sólo una retribución monetaria. Por ello, trabajar el compromiso no tiene que ver con el dinero, sino con el afecto que las personas sientan afecto por su lugar de trabajo.

5.3.5 Relaciones con Clientes: La empresa combina en sus salas de venta, la asistencia personal al cliente, particularmente, en las áreas de rotisería y carnicería, con espacios de autoservicio en secciones de panadería, frutas y verduras. En estas últimas secciones, también se cuenta con el servicio de asistencia, pero con una menor cantidad de colaboradores, que se enfocan en la atención de aquellos clientes que no les es cómodo los servicios de autoatención.

S.U. busca fidelizar a sus clientes concretando su Propuesta de Valor, Ello, toma mayor relevancia en las salas de venta de reciente inauguración, donde se realiza busca captar un mayor número de clientes. S.U. cuenta con un programa de fidelización, llamado club único de beneficios, que permite a los clientes inscritos en él, acumular puntos por cada peso de compra que realicen en las diferentes salas de venta. Estos puntos pueden acumularse durante un año calendario y ser canjeados como una forma de pago de cualquier artículo que el cliente desee adquirir. Este programa permite a la empresa conocer las

preferencias de compra de sus clientes, monitoreando la frecuencia de compra y los tipos de productos que consume, siendo una información de mucha importancia para elaborar ofertas y promociones.

Durante los últimos dos años, la empresa ha desarrollado como medio del contacto con sus clientes un *fan page* en Facebook, donde se dan a conocer las promociones e información relevante de cada sala de venta. También, se usa como medio de comunicación para interactuar con clientes que presenten dudas o bien que realicen sus peticiones o reclamos. Además, se ha buscado generar un sentido de pertenencia, mediante la generación de concursos donde los clientes pueden enviar sus fotografías que son usadas en los calendarios, que anualmente, la empresa regala a sus clientes.

5.3.6 Canales: Como S.U. sólo opera a través del canal directo, ofreciendo los productos en sus propias tiendas, no teniendo la posibilidad de comprar vía web o por teléfono con despacho a domicilio.

La página web de S.U. sólo opera como medio de información y comunicación, lo mismo que la vía telefónica y el correo electrónico. Las radios también son utilizadas como medios de información mediante el paso de avisos y *jingles* promocionales. Los servicios de postventa son siempre presenciales, para lo cual el cliente debe concurrir a alguna de las salas de venta. En este sentido, un cliente puede acercarse a cualquier tienda, aun cuando no haya adquirido el producto en ella. De esta forma, las estrategias de publicidad se orientan a conseguir que el cliente visite las tiendas, y en ese lugar se ejecute la venta y se cumpla la Propuesta de Valor.

5.3.7 Segmentos de Mercado: Dado el tamaño reducido del mercado en comunas pequeñas, S.U. desarrolla una estrategia focalizada en el mercado de masas, sin atender un nicho específico. Por ello, se establecen algunos atributos que permitan captar la preferencia de clientes que posean comportamientos o intereses disímiles.

Para captar la compra diaria, mayoritariamente desarrollada por dueñas de casa y por personas que trabajan en las zonas céntricas, es indispensable, que la atención sea rápida, mientras que para aquellas personas que realizan sus compras mensualmente, de preferencia clientes de zona rurales. La disponibilidad de una amplia variedad de producto propio con sello de

frescura y diferenciados para evitar que deban desplazarse por varios comercios en busca de los productos que desea adquirir.

También, existe un segmento de mercado institucional enfocado en empresas e instituciones de las comunas. Aquí, se destaca las compras de los municipios y de los servicios educativos y de salud, que diariamente requieren productos para sus trabajadores, como también, para su funcionamiento.

Los habitantes de estas comunas son, preferentemente, de sectores medios y medios bajos. En los feriados largos y en la época de vacaciones se aprecia un aumento en las ventas por la mayor presencia de turistas que las visitan y que, habitualmente, trabajan en las grandes ciudades, aprovechando estas fechas para visitar a sus familiares. De la misma forma, por ser comunas con una fuerte actividad agrícola, el nivel de consumo aumenta en época de primavera y verano, como efecto de mayores ingresos derivados de un mayor empleo.

5.3.8 Estructura de Costos: La estructura de costos es típica del negocio de supermercado, en general, está asociado al tamaño de las salas de venta, dónde a mayor cantidad de metros cuadrados, el costo operativo es más elevado.

Los costos principales están dados por la compra de mercaderías y materias primas. También, son incidentes los costos asociados a las operaciones de las salas y de las bodegas correspondientes, como por ejemplo el gasto en seguridad, pagos de fletes y arriendos de salas de venta. De los costos operativos, los ítems más significativos están dado por las remuneraciones del personal, las depreciaciones de los equipos y sus mantenciones también adquieren cierta relevancia. Otros costos significativos, tiene que ver con los desembolsos por publicidad. Las empresas de supermercados requieren invertir sumas importantes para mantener la atención de los clientes y conseguir permanentemente sus preferencias.

Una sala de venta posee costos fijos elevados, que se asocian a la amplitud de sus salas de venta. En este sentido, S.U. por tener las salas de venta más grandes de las respectivas comunas, se ve enfrentada a costos fijos mayores. Ello, sumado a un nivel de márgenes más estrecho que la competencia presiona por conseguir mayores niveles de venta, para alcanzar el punto de equilibrio requerido.

5.3.9 Fuentes de Ingreso: Los ingresos mayoritariamente están dados por las transacciones de transferencia dominio de los productos que se ofrecen. El

enfoque está en que los clientes efectúen pagos recurrentes por la adquisición de los bienes necesarios para su consumo personal o familiar.

Los pagos son principalmente en efectivo, seguido por la utilización de medios electrónicos como son las tarjetas de débito y crédito. Estos últimos medios, se han incrementado, fuertemente, en los últimos años, afectando los márgenes, por cuanto, éstos medios implican una comisión para el operador, lo que reduce el margen de ganancia para S.U.

Una fuente secundaria, son los ingresos que se obtienen por los acuerdos promocionales y publicitarios con las empresas proveedoras. Estos pagos, generalmente, se llevan a cabo mediante el descuento en los pagos por mercaderías que se realizan a proveedores. Estos acuerdos promocionales que el supermercado implementa sirven para impulsar las ventas que benefician a ambos. En menor medida, se obtienen descuentos por volúmenes de compra que se materializan mediante la emisión de notas de crédito y la entrega de mercadería bonificada que consiste en cierta cantidad de productos que son entregados en las tiendas a título gratuito.

5.4 Relación Modelo de Negocos con Atributos de la Propuesta de Valor

En la Tabla N°9, se presenta un cruce entre los atributos de la Propuesta de Valor y cada uno de los elementos del Modelo de Negocio construido.

La tabla relaciona cada unos de los nueve elementos del modelo de negocios canvas con los atributos de la Propuesta de Valor desarrollada para S.U. Con ello se busca establecer como cada elemento apoya el cumplimiento y entrega de valor que S.U. planea para sus clientes y que le permitan obtener el valor económico necesario para alcanzar sus objetivos financieros y estratégicos.

Tabla N°9: Relación Modelo Negocios con Atributos Propuesta de Valor

	Servicio rápido	Atención acogedora	Disponer de una amplia variedad de productos propios con un sello de frecuencia
Recursos claves	Sistemas de información Cultura de servicio al cliente		Capacidades de crear y fabricar productos propios. Red logística
Actividades claves	Gestión de Atención de clientes que busque entregar una experiencia de compra expedita en cada sección de las salas de ventas Ágil gestión de inventarios Gestión comercial		Gestión comercial Desarrollo de productos de elaboración propia.
Asociaciones claves	Proveedores de servicios logísticos Acuerdos con sindicatos	Acuerdos con sindicatos Proveedores de productos estratégicos.	Acuerdos con Proveedores principales
Relaciones con clientes	Servicios de autoatención	Atención personalizada	Atención personalizada
Canales	Sala de venta	Sala de venta Redes sociales, Página web, Teléfono	Sala de venta
Segmentos de mercado	Dueños de casa Clientes urbanos Empleados áreas céntricas		Clientes rurales y urbanos Familias Clientes de zonas periféricas
Estructura de costos	Costo de mercaderías Remuneraciones del personal Arriendos edificios y maquinarias Gastos de transportes y logística		
Fuentes de ingresos	Clave en la decisión de compra. Genera pagos por compras de productos y permite obtener los ingresos publicitarios y por acuerdos comerciales con proveedores.		

Fuente: Elaboración propia

5.5 Captura de valor del Modelo de Negocio

La Propuesta de Valor del Modelo de Negocio se encuentra enfocada en tres atributos, siendo el atributo diferenciador disponer de una amplia variedad de productos de elaboración propia. Los demás atributos apuntan a generar elementos valiosos que para crear una Propuesta de Valor única para los clientes de ciudades pequeñas.

Esto, es la mejor forma de ajustar la Propuesta de Valor al análisis estratégico planteado y que le permitiría a la S.U. generar una diferenciación respecto a su competencia directa y, por consiguiente, una mejor captura de valor de sus clientes. Uno de los puntos claves para S.U. es alcanzar los mayores niveles de venta posibles, que le permitan cubrir sus costos fijos de manera sostenida. Una sala posee importantes costos fijos como el arriendo del inmueble, depreciación de maquinaria y costos del personal que requieren ser cubiertos mensualmente para darle sustentabilidad a cada sala.

Dado que S.U. tiene presencia en ciudades de hasta sesenta mil habitantes, su estrategia debe apuntar a la mayor cantidad de clientes, sin tener que desarrollar una estrategia de nicho o especialista. Por ello, debe focalizarse en obtener la fidelidad de los clientes, que son escasos y difíciles de reemplazar. De esta forma, su Propuesta de Valor busca satisfacer los atributos que se estiman, son los más relevantes para estos clientes al momento de decidir las compras diarias o mensuales.

El actual Modelo de Negocio presenta espacio para mejoras, particularmente, respecto de la gestión de relaciones con los clientes y de la generación de programas de fidelización. Respecto de la relación con los clientes, hoy sólo depende de contacto que se realiza en el punto de venta, sin establecerse otros canales que permitan generar espacios de comunicación permanentes. Por otro lado, existe un programa de fidelización, llamado club único de beneficios, que carece de una definición clara y que no es utilizado para generar toda la información relevante respecto del comportamiento de compra de los clientes que tenga como objetivo, mejorar el servicio entregado.

También, se debiese implementar servicios de venta por internet con despacho a domicilio aprovechando la cercanía con el cliente en ciudades pequeñas. En la misma línea, se debiera desarrollar alguna aplicación para *smartphone* que permitiera informar al cliente sobre ofertas especiales, vigencia de precios o campañas publicitarias o regalos, que permitan llegar al cliente sin necesidad que se encuentre en la sala de venta. Esto podría atraer más clientes sensibles a las ofertas y promociones.

Por su parte, para incrementar las ventas se podría realizar convenios con empresas de la zona, con los cuales se ofrecieran descuentos por compras superiores a un determinado monto para sus trabajadores. Existe la oportunidad de incorporar mejoras a los sistemas de información que ha desarrollado la empresa, esto implicaría realizar inversiones en el desarrollo del *software* y en la mejora de redes, pero permitiría mejorar en tiempos y disminuir los errores, teniendo un impacto positivo en la atención del cliente. También, podría mejorar el nivel de las relaciones con los trabajadores, en especial, a través de los sindicatos, involucrándoles en las mejoras en la atención de los clientes y en la búsqueda de reducción de pérdidas por mermas y hurtos.

Por último, se podría analizar incorporar una mayor amplitud de los medios de pago y, además, generar convenios con instituciones y otras empresas de la zona que ampliara el universo de potenciales clientes.

5.6 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una herramienta de gestión desarrollada por Kaplan y Norton (2004), que tiene por finalidad ser una representación simplificada de la estrategia, que permita clarificarla y ordenarla en torno a la promesa que la empresa hace al cliente.

El Mapa Estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización, que permite situarse y comprender hacia donde orientar sus esfuerzos. Se logra a través de ordenar los diferentes objetivos estratégicos en cuatro perspectivas, que los autores habían desarrollado, anteriormente, para el diseño del Cuadro de Mando Integral. Las cuatro perspectivas muestran una parte esencial del quehacer de una compañía. Éstas son la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. Cada una de las cuales, posee objetivos estratégicos articulados en temas o pilares estratégicos que permiten organizar el curso estratégico de una empresa en torno a partes de una estrategia que tienen relaciones de causalidad directas.

El Mapa Estratégico permite articular la estrategia en temas, ayudando a establecer relaciones de causalidad centrales entre los distintos objetivos de cada perspectiva. Los temas ayudan a generar una mejor comprensión de la estrategia global de la empresa y hacerla más gestionable por la Gerencia.

Los autores, lo definen como una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y un modelo de cómo pretende agregar valor en un determinado horizonte de planificación (Kaplan y Norton, 2004). El Mapa Estratégico funciona como los planos de arquitectura de un edificio. Las empresas necesitan contar con planos de su gestión que cumplan con la función de clarificar la estrategia y ser un elemento de comunicación interno, que facilite el compromiso y la operacionalización de ésta en elementos claros y fácilmente recordables (Kovacevic y Reynoso, 2010).

Los Mapas Estratégicos conectan procesos críticos que posibilitan que los gerentes focalicen su atención en áreas claves susceptibles de medición y

mejora (Hope y Player, 2012). Se puede plantear que las empresas necesitan un Mapa Estratégico para comunicar a sus trabajadores la estrategia, alinear sus esfuerzos mediante la clarificación del foco de la organización y además, debe servir para probar hipótesis respecto de las relaciones de causa-efecto que se plantean entre los objetivos (Kovacevic y Reynoso, 2010).

El Mapa Estratégico se sustenta bajo el supuesto que la creación de valor para la empresa es a través de sus activos intangibles, físicos y financieros, y que la interacción de ellos, es lo que permite que el negocio pueda ser exitoso.

Las perspectivas sobre las cuales se estructura el Mapa Estratégico representan la forma como los activos intangibles se vinculan con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles que se espera obtener, la perspectiva del cliente define la Propuesta de Valor para los clientes objetivo. La Propuesta de Valor proporciona el contexto para que los activos intangibles generen el valor que los clientes solicitan. La perspectiva de los procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto en la estrategia. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos e interrelacionados, en definitiva, con la Propuesta de Valor y con los objetivos financieros deseados (Kaplan y Norton, 2004).

El principal desafío en la construcción de un Mapa Estratégico es que sea claro, entendible, focalizado en pocas cosas, integral e, idealmente, estructurable en una página (Kovacevic y Reynoso, 2010).

Los componentes de un Mapa Estratégico son las perspectivas, los objetivos estratégicos que son ordenados y presentados a través de ellas. También, son importantes las relaciones de causalidad, donde se destacan aquellas relaciones más potentes del mapa, no necesariamente las únicas. Por último, de las interrelaciones de dependencias surgen lo que se denomina temas, ejes o pilares estratégicos. Éstos, son grupos de objetivos estratégicos relacionados entre sí dentro de un Mapa Estratégico. La mayoría de los temas estratégicos son combinaciones verticales de los objetivos que se originan en la perspectiva de procesos, que es donde se ejecuta la estrategia. Los temas estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor (Kaplan y Norton, 2008).

En una estrategia, los temas redundan en beneficios en diferentes horizontes temporales. Un Mapa Estratégico, organizado según varios temas estratégicos

paralelos, permite a las empresas gestionar la creación de valor a corto, mediano y largo plazo (Kaplan y Norton, 2008). Es importante notar que, el Mapa Estratégico, no distingue fronteras funcionales, por lo que su ejecución puede depender de varios departamentos, cruzando las clásicas fronteras que se generan al interior de las organizaciones y obligando al trabajo mancomunado en búsqueda del cumplimiento estratégico.

En el diseño del Mapa Estratégico de S.U. se usó el formato planteado por Kaplan y Norton (2004), articulando su creación según cada perspectiva planteada y con cada elemento definido para ellas.

5.7 Presentación Mapa Estratégico Supermercado Unico

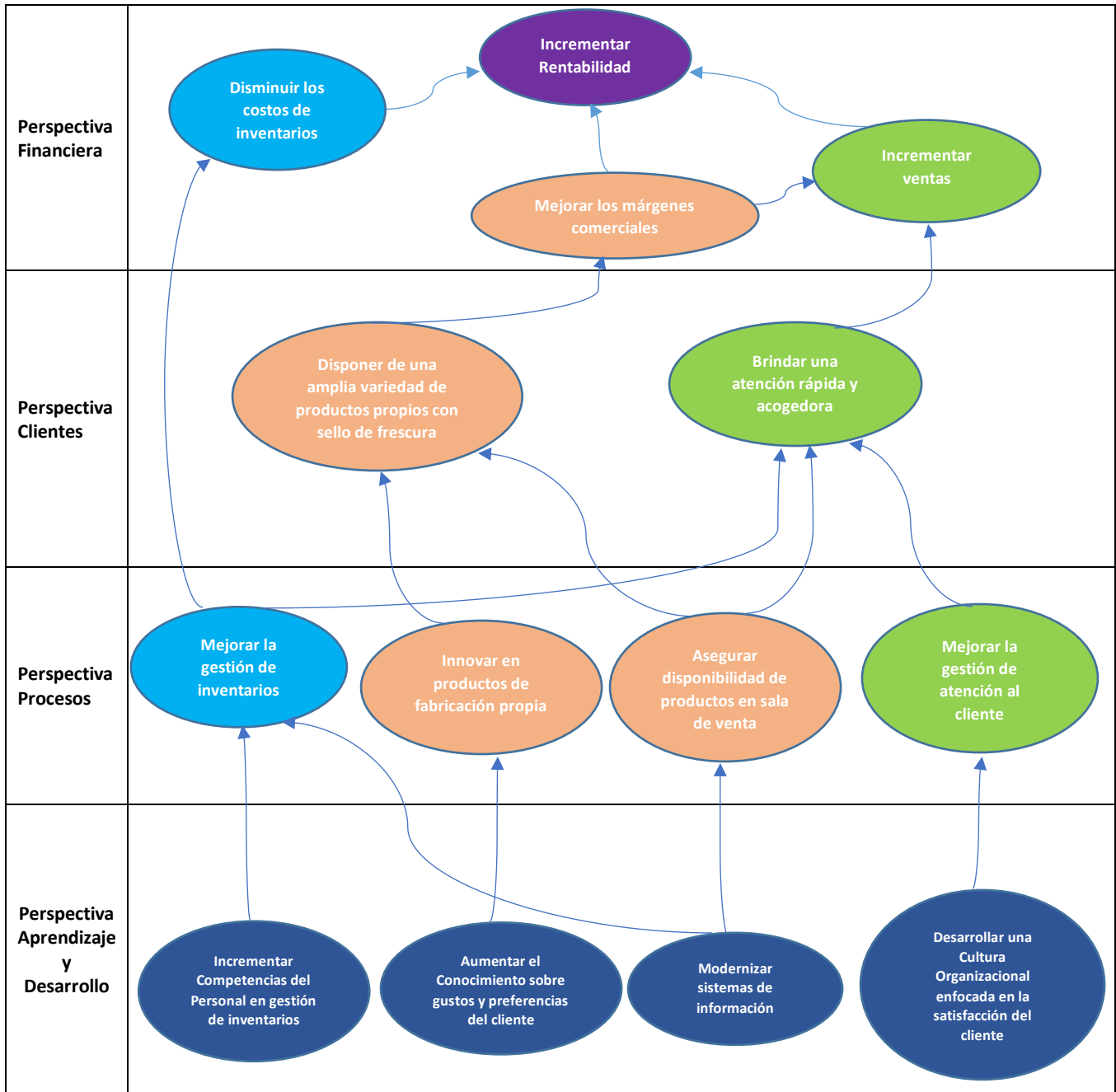
En el Mapa Estratégico que se muestra a continuación en la Figura N°3, se pueden apreciar los cuatro temas estratégicos sobre los cuales se articula la estrategia de S.U.

En primer lugar, se aprecia el tema de la mejora en la gestión de inventarios que tiene como principal objetivo disminuir los costos de ventas, que es el principal elemento de costo variable que posee S.U. El enfoque de este tema busca desarrollar una de las principales debilidades que actualmente posee S.U.

En segundo lugar, se observa el tema de la innovación en la fabricación de productos de fabricación propia que busca mejorar los márgenes comerciales mediante la entrega a los clientes de una amplia oferta de productos de elaboración propia que posean un sello de frescura.

En tercer lugar, se aprecian dos temas que buscan incrementar las ventas. Se parte por el tema que persigue entregar un servicio acogedor a cada cliente y luego el tema que apunta a brindar una atención rápida en todos los puntos de interacción con el cliente disponibles en las salas de ventas.

Figura N°3: Mapa Estratégico de Supermercado Único



Fuente: Elaboración propia

5.8. Temas del Mapa Estratégico de Supermercado Unico

Los temas o ejes estratégicos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro de un Mapa. La mayoría de los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de procesos, que es donde se ejecuta la estrategia. (Kaplan y Norton, 2008).

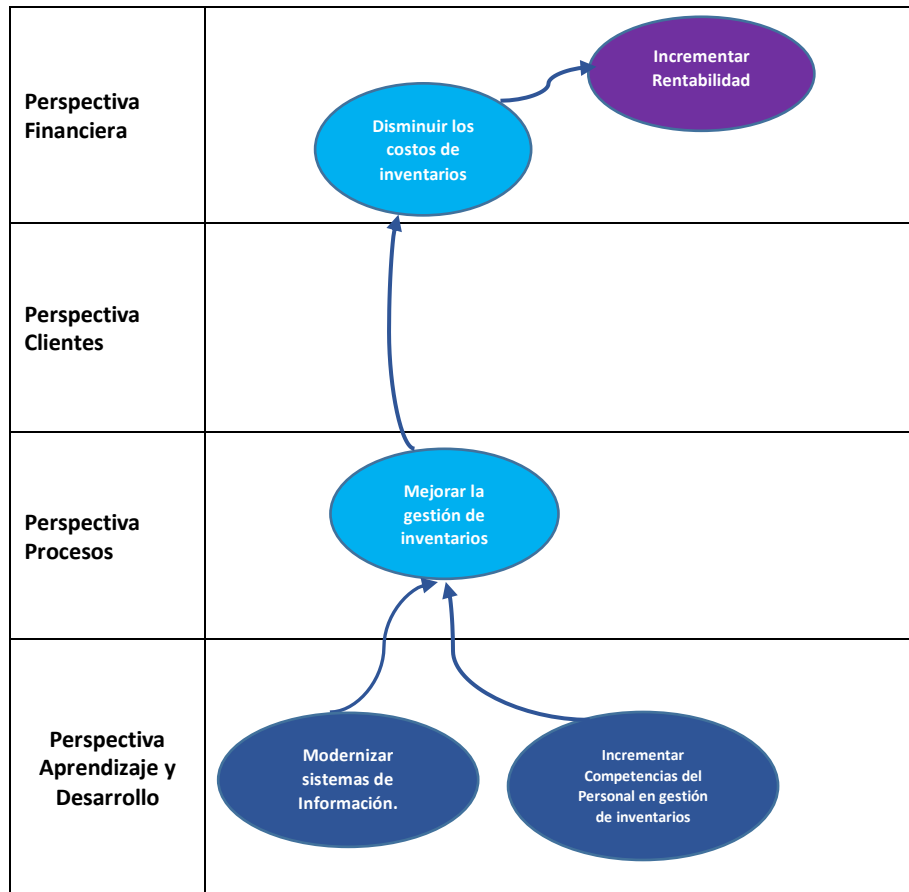
También, es posible definir temas mediante una perspectiva del Cuadro de Mando Integral, de forma que se pueden definir como un tema todos los objetivos que abarquen la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que serán necesarios para el desarrollo de mejoras en los procesos.

Los temas estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. Las empresas deben personalizar sus temas estratégicos de acuerdo con la Propuesta de Valor que haya definido para sus clientes, que es el eje central de la estrategia. (Kaplan y Norton, 2008).

En el mapa de S.U. se pueden distinguir claramente tres temas estratégicos. El primero, se puede apreciar separadamente en la Figura N°4, y tiene que ver con mejorar la productividad mediante una mejor gestión de inventarios, que debería traducirse en una disminución de los costos de venta, principal partida de costo de S.U. Los Inventarios son la partida más importante de los activos de un supermercado y cualquier mejora en su mejor gestión redundaría directamente en un aumento en su rentabilidad. Se busca con los esfuerzos de mejora en este tema mejorar la eficiencia del negocio mediante una mayor rotación de inventarios, siendo más acertados en el manejo logístico y logrando obtener menores niveles de pérdidas por mermas, hurtos y robos. Una gestión adecuada de este eje permitiría S.U. aumentar sus márgenes, y, por consiguiente, incrementar su rentabilidad.

Este tema requiere que S.U. desarrolle en sus trabajadores mejores capacidades en gestión de inventarios, poniendo énfasis en el control de las pérdidas y la optimización de procesos y recursos. Los sistemas de información cumplen en este tema un rol clave, para proporcionar los datos relevantes para optimizar la gestión de inventarios. A continuación, se aprecia en la Figura N°4 las relaciones del tema Mejora en Gestión de Inventarios.

Figura N°4: Tema Mejora en Gestión de Inventarios



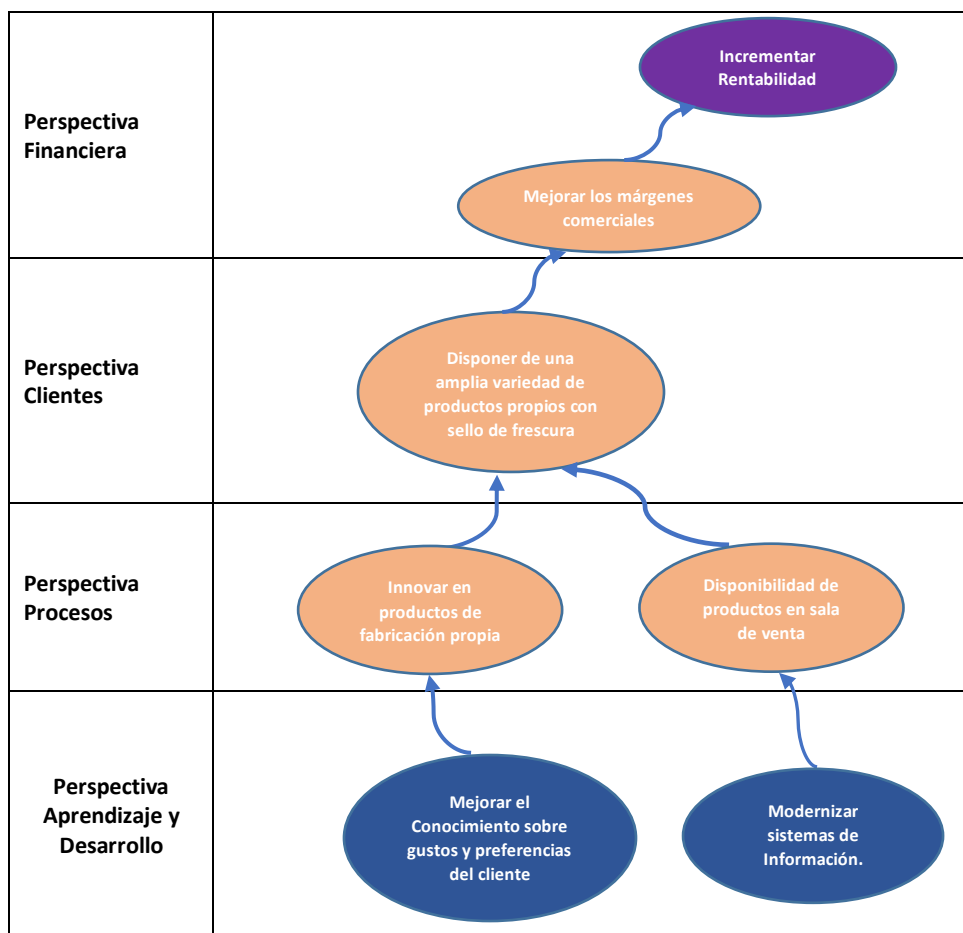
Fuente:Elaboración propia

El segundo tema estratégico para S.U. se muestra en la Figura N°5, se relaciona con la gestión de innovación en productos de elaboración propia. Este tema parte con la necesidad de estar permanentemente innovando en productos de fabricación propia, para lograr ampliar la variedad de productos propios ofrecidos a los clientes, y que posean una buena calidad y un sello de frescura.

Este tema requiere que se desarrolle en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo un mejor conocimiento sobre los gustos y preferencias de los clientes. La correcta gestión de este tema permitiría incrementar la rentabilidad mediante la mejora de los márgenes, dado que los productos de elaboración propia poseen un mejor margen comercial que el resto de los productos que comercializa el S.U.

El cumplimiento de este atributo también requiere de la participación del área de innovación de productos, quienes deben detectar las necesidades de los clientes y las tendencias predominantes para anticiparse en la demanda de productos que otorguen satisfacción a los gustos y preferencias de clientes y brinden una diferenciación en las salas de venta, contribuyendo a aumentar la rentabilidad de S.U. El cumplimiento del atributo requiere de dos fases, donde la primera es crear o comprar los productos propios y, además, se debe disponer de ellos en sala de venta para que el cliente los pueda adquirir. Para ello, modernizar los sistemas de información debiese aportar los elementos necesarios para desarrollar una adecuada labor de logística y reposición de las salas de venta para brindar la permanente disponibilidad de productos que los clientes requieren. Este tema pone foco en la innovación, y, por tanto, su aporte debe ser medido con un horizonte más amplio de tiempo que los restantes temas.

Figura N°5: Tema Innovación en Productos



Fuente:Elaboración propia

El tercer tema, que se observa en la Figura N°6, se relaciona con la implementación de una mejora en la atención de clientes, de manera de perfeccionar constantemente la experiencia de compra, con un foco primordial, en ofrecer un servicio acogedor.

Resulta clave este tema, en un contexto de aumento en la impersonalización de las relaciones humanas, lograr generar espacios de encuentro acogedores con los clientes. Ellos, deben ser tratados como en su casa, lo que implica, mejorar, contantemente las prácticas de atención y preocuparse en dar al personal una atención similar de parte la empresa para que la reproduzca con los clientes.

El tema requiere que las personas al interior de S.U. mejoren sus conocimientos sobre los gustos y preferencias de los clientes, focalizado en los elementos esenciales para mejorar la gestión de atención. En la perspectiva de proceso es prioritario disponer de una oficina permanente que se focalice en el estudio de las mejores formas de brindar una atención acogedora de clientes. Igualmente, esta oficina debe guiar las capacitaciones y formaciones de los trabajadores que busquen incrementar sus capacidades de atención.

Se espera que al brindar una atención más acogedora se logre incrementar la fidelización de los clientes, impactando en una mejora en las ventas y, por tanto, aumentando la rentabilidad de S.U.

El tema, también dice relación con brindar una atención rápida, mediante la adecuada gestión en la atención en los diferentes puntos de la sala de ventas. La idea consiste en implementar mejoras que hagan que se disminuyan las pérdidas de tiempo de los clientes y ellos perciban un mejor servicio.

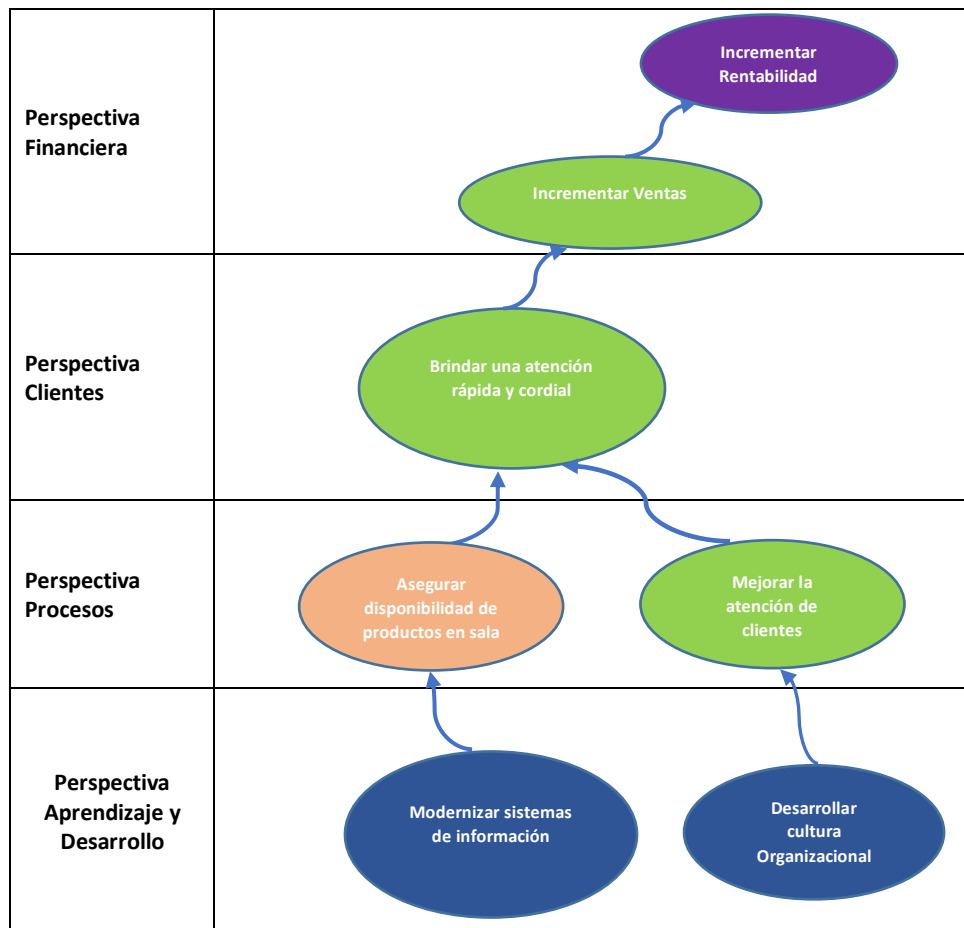
La gestión de este tema requiere que se desarrolle una cultura organizacional enfocada en la satisfacción del cliente. Ello implicaría implementar mejoras constantes y permanente de los diferentes elementos para otorgar una atención más dinámica y rápida. Lograr una atención rápida es mucho más que contar con elementos tecnológicos, implica desarrollar un sistema integrado cuyo foco sea el cliente.

Se estima que este atributo lograría impulsar las ventas, permitiendo satisfacer a aquellos clientes que tienen escaso tiempo para realizar sus compras, o bien, porque sólo realizan compras de conveniencia, favoreciendo un aumento en las ventas y la rentabilidad del negocio.

En el trabajo conjunto de los tres temas estratégicos descritos a partir del Mapa Estratégico, relacionados con la gestión del valor al cliente, como con el eje de mejora de procesos de inventarios, se juega el cumplimiento de la estrategia de S.U.

Finalmente, se debe mencionar que el foco de la perspectiva financiera está dado en lograr un incremento en la rentabilidad del negocio, que otorgue sustentabilidad a S.U. en el mediano y largo plazo. Esto fundamentado en que se requiere importantes inversiones al inicio que se esperan recuperar en el más cercano plazo. Para el logro de este objetivo se ha definido la necesidad de lograr aumentos constantes en las ventas y en la mejora en los costos de inventario, de tal forma de obtener una rentabilidad una sólida en el largo plazo.

Figura N°6: Mejorar la Gestión de Clientes



Fuente: Elaboración propia

5.9 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.

El diccionario de objetivos es una descripción ordenada de cada uno de los objetivos estratégicos planteados para cada perspectiva del Mapa Estratégico. Éstos, son explicados desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y son descritos en la manera como se interrelacionan con los objetivos de la perspectiva siguiente mediante las relaciones de causalidad. Su construcción permite entender la lógica que está detrás de las relaciones causa efecto que se establecieron en el Mapa Estratégico y que son las hipótesis sobre las cuales se sustenta la estrategia que S.U. ha diseñado y decidido implementar. La idea, es mostrar las relaciones y las dependencias existentes entre objetivos estratégicos dentro de una perspectiva y entre ellas.

Su documentación debe permitir aclarar los efectos deseados en la consecución de los objetivos y dar a conocer a los directivos las relaciones e importancia de cada objetivo, además, de fomentar la comprensión conjunta de toda la estrategia. En síntesis, se debe representar cómo las diferentes áreas deben interactuar conjuntamente para lograr la ejecución de la estrategia, fomentando la colaboración entre los directivos y sus áreas respectivas.

A continuación, se presenta el diccionario de objetivos del Mapa Estratégico de S.U. ordenado desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y cómo desde ahí, se va impactando en los procesos clave de la empresa y cómo estos procesos permiten el cumplimiento de la Propuesta de Valor para terminar generando los resultados financieros deseados.

En la Tabla N°10 siguiente se presenta una descripción de los objetivos estratégicos que se definieron para S.U. con una explicación de la relación de causalidad entre cada perspectiva. La presentación se hace ordenada por perspectiva, comenzando desde la base del modelo.

Tabla N°10: Cuadro Diccionario de Objetivos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Causa	Efecto	Explicación
Incrementar Competencias del personal en gestión de inventarios	Mejorar la gestión de inventarios	La industria supermercadista es sumamente dinámica, por lo que mantener una constante actualización de las capacidades del personal es relevante a la hora de mantenerse competitivo. Los inventarios son el centro del negocio y representan el principal activo que manejan. Una de las áreas a mejorar por parte de S.U. es aumentar la velocidad de rotación e introducir una mejor gestión por categorías. Además, un adecuado conocimiento respecto del manejo de los inventarios implica reducir los niveles de mermas, especialmente, aquellas relacionadas a manipulaciones, vencimientos y hurtos. Estos elementos representan parte importante del resultado del negocio.
Aumentar el conocimiento sobre gustos y preferencias del cliente	Innovar en productos de fabricación propia Mejorar la gestión de atención al cliente	Se requiere que S.U. innove permanentemente respecto de los tipos de productos de fabricación propia que se pueden ofrecer a los clientes, permitiendo incrementar sus opciones de elección. Con ello, se busca adaptar la oferta de productos a una demanda en constante cambio. Para lograrlo se requiere conocer de la mejor forma y en profundidad los gustos, preferencias y características de los clientes. Este conocimiento permitirá realizar una gestión comercial con un nivel de efectividad mayor, en especial si se busca entregar una variedad adecuada que ayude a mejorar la rentabilidad del negocio.
Modernizar sistemas de información	Mejorar gestión de Inventarios	Contar con datos sobre la gestión de inventarios de manera completa y actualizada de la forma más rápida posible, contribuye fuertemente para desarrollar una adecuada gestión de inventarios que apoye los atributos de la Propuesta de Valor.
	Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	Uno de los elementos centrales en logro de una experiencia de compra adecuada en el retail y en las salas de supermercado en particular, se consigue en la tienda o sala de venta, que es donde se produce el contacto con el cliente y donde éste efectúa sus decisiones de compra. Mejorar el conocimiento que S.U. tiene respecto de los gustos y preferencias del cliente, le permitiría introducir un proceso de mejora permanente a la experiencia de compra del cliente con miras a brindar una atención acogedora que haga sentirse al cliente siempre como en su casa.
Desarrollar una cultura organizacional enfocada en la atención del cliente	Mejorar la gestión de atención al cliente	Es necesario desarrollar una cultura organizacional enfocada en agradar al cliente. Fidelizar el cliente es lo único que permite a la empresa conseguir sus objetivos financieros de corto, mediano y largo plazo. Para ello todas las personas que componen la organización deben articular su trabajo en búsqueda de la atención al cliente. Se requiere construir una estructura de simbolismos con rasgos propios que apoyen la entrega de un servicio rápido y acogedor, ayudando en la construcción de una mejor experiencia de compra. Lograr una cultura enfocada al cliente le permitirá a S.U. introducir mejoras constantes a las salas de venta que apoyen la entrega de un servicio rápido. Empleados con significados compartidos enfocados en la satisfacción del cliente ayudará a que ellos se preocupen de buscar permanentes mejoras en la entrega de los productos y servicios. El contacto con el cliente, la gestión de reposición, devoluciones, mermas y layout inciden fuertemente en la percepción de calidad de atención que los clientes perciben y es fundamental trabajar en ello para entregar un servicio rápido y acogedor.

Perspectiva de procesos internos:

Causa	Efecto	Explicación
Mejorar la gestión de inventarios	Disminuir los costos de inventarios	<p>El costo de inventario está directamente relacionado con la velocidad de rotación y con el nivel de las mermas que se generen en el proceso. Se espera que mejorando la gestión de inventarios se logre impactar positivamente el costo de venta, reduciendo su monto y aumentando por consiguiente los márgenes brutos y la rentabilidad esperada del negocio.</p> <p>Para S.U. es prioritario optimizar las rotaciones por categorías y mejorar la utilización de los espacios de bodega y salas de venta y otorgando mejores disponibilidades de espacios para aquellos productos que realmente aporten márgenes atractivos. Además, se espera disminuir los niveles de mermas en todos sus tipos, especialmente la relacionada con las manipulaciones y vencimientos.</p>
	Brindar una atención rápida y acogedora.	<p>Asegurar la disponibilidad de productos de terceros apoya fuertemente que los clientes puedan recibir adecuadamente el atributo clave que ofrece la empresa. La satisfacción del cliente es clave para que los productos de los proveedores puedan rotar adecuadamente. Además, el servicio rápido requiere una óptima gestión de inventarios.</p>
Innovar e productos de fabricación propia	Disponer de una amplia variedad de productos propios con sello de frescura.	<p>Las empresas de supermercadistas constantemente deben innovar en los productos que ofrecen, ya sea en formatos, presentaciones, ofertas, texturas o sabores. De esta forma se puede captar las preferencias de un cliente cada vez más sofisticado y exigente. Los productos de elaboración propia no escapan de este análisis y requieren un análisis crítico para evaluar sus niveles de preferencia y venta que les aseguren buenos retornos a la empresa.</p> <p>S.U. espera generar innovaciones en los productos de elaboración propia para ofrecer una amplia variedad de ellos y logrando que aporten un mejor margen al negocio.</p>
Asegurar disponibilidad de productos en sala de venta	Brindar una atención rápida y acogedora.	<p>Asegurar la disponibilidad de productos propios es el complemento necesario para que los clientes puedan recibir adecuadamente el atributo clave que ofrece la empresa. La satisfacción del cliente es clave para que los productos propios puedan generar la mejora en rentabilidad esperada.</p>
		<p>Cumplir con el atributo de atención rápida implica conocer y gestionar las necesidades de los clientes e implementarlas en las salas de venta. Así S.U. podrá implementar mejoras que optimicen los tiempos de atención en cajas como en determinadas secciones donde la demanda sea más intensiva.</p> <p>Las salas de S.U. deben incorporar permanentemente modernizaciones que ayuden al cliente a optimizar su tiempo. El cliente siempre debe sentirse dueño de su tiempo, si él quiere puede hacer una compra rápida o puede tomar su tiempo recorriendo sus pasillos en busca de los productos que necesita, pero no debería gastar el tiempo en colas de atención.</p>
Mejorar gestión de atención al cliente		<p>Los clientes crecientemente valoran un servicio acogedor, que los haga sentir como en casa. Para S.U. brindar un servicio acogedor va allá de simplemente saludar con una sonrisa al cliente, debe incorporar elementos que hagan que las salas de venta y la disposición de los productos sean agradables y fáciles de recorrer. Los colores y la ambientación deben ser gratos, la temperatura, iluminación, música y limpieza debe reflejar un estilo de atención donde se busque que el cliente esté como en casa. El cliente viene de visita a cada tienda y debe sentirse tratado con el máximo respeto y acogida tal como cualquier persona lo haría por quien visite su casa como invitado.</p>

Perspectiva de clientes:

Causa	Efecto	Explicación
Disponer de una amplia variedad de productos propios con sello de frescura	Mejorar los márgenes comerciales	La gestión adecuada de la cartera de productos propios otorgará al cliente mayores opciones de elección y le dará a S.U. la opción de mejorar sus márgenes comerciales. En general los productos propios tienen mejores márgenes que aquellos de marcas reconocidas del mercado. Para S.U. es relevante poder aumentar la participación de la venta de productos de elaboración propia en el total de venta.
Brindar una atención rápida y acogedora	Incrementar Ventas	Si S.U. cumple los atributos de atención al cliente de su Propuesta de Valor va a estar en mejor pie para fidelizar a los clientes y lograr que éstos le otorguen su preferencia por mayor tiempo provocando con ello que sus ventas se mantengan o incrementen. Además, le permitiría a S.U. satisfacer los nichos de mercado de las personas que no se satisfacen con las propuestas de valor de las cadenas más grandes que en general se enfocan en sus productos propios. Por su parte una atención rápida permitiría atender a los clientes que cuentan con poco tiempo y para quienes resulta relevante realizar compras de reposición rápidas. Menores tiempos de atención implican menores pérdidas de tiempo para los clientes. La decisión de comprar en un supermercado, particularmente en compras de conveniencia, estará mediada por los tiempos de que se disponga el cliente. Lograr que los clientes repitan sus compras impulsados por una experiencia de compra satisfactoria permite que los clientes se fidelicen y repitan sus compras logrando incrementar los ingresos de cada tienda.

Perspectiva financiera:

Causa	Efecto	Explicación
Disminuir los costos los costos de inventarios	Incrementar rentabilidad	La rentabilidad relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese beneficio. Lograr disminuir los costos de inventarios permite a la empresa optimizar el uso de sus recursos y conseguir mejores rendimientos. En el caso de S.U. los costos de inventarios son los más incidentes en el resultado final
Mejorar los márgenes comerciales	Incrementar rentabilidad	Ampliar el margen comercial vía una mayor participación en la venta de los productos de elaboración propia contribuiría a mejorar el desempeño de S.U.
Incrementar ventas	Incrementar rentabilidad	Ningún supermercado ni negocio del retail se sustenta si no logra incrementar o mantener sostenidamente sus ventas. Es esperable que S.U. logre incrementar las ventas cumpliendo con su Propuesta de Valor logrando fidelizar a sus clientes.

Fuente:Elaboración propia

5.10 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral nace en la década de los noventa, a partir de un estudio patrocinado por el Nolan Norton Institute sobre como las empresas modernas realizaban la medición de sus resultados. El estudio era dirigido por David Norton y contaba con Robert Kaplan como asesor académico.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control estratégico que posee una estructura que sirve para conectar los objetivos estratégicos de la empresa con los indicadores adecuados para medir el cumplimiento de la estrategia y poder conocer si se alcanza el cumplimiento de las metas propuestas.

La herramienta busca equilibrar los objetivos a corto y largo plazo, las medidas financieras y no financieras, los indicadores entre provisionales e históricos y las perspectivas de actuación externas e internas. Además, sirve para vincular las iniciativas estratégicas que deberán implementarse para conseguir el cumplimiento de los objetivos propuesto por las compañías.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la Visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. (Kaplan y Norton, 2009).

Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el Cuadro de Mando Integral con la idea de movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, traducir la estrategia en términos operacionales, alinear la organización con la estrategia, motivar para que la estrategia sea una tarea de toda la organización y gobernar para que la estrategia sea un proceso continuo (Kaplan y Norton, 2008).

El Cuadro de Mando Integral se organiza en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento. Éstas, buscan explicar el desempeño de una empresa desde los inductores de éxito de largo plazo y cómo éstos son los que en definitiva producen los resultados económicos que se muestran en los estados financieros.

El Cuadro de Mando Integral sirve para situar la estrategia en el corazón de la gestión y conseguir que esta no se diluya en desmedro de las actividades cotidianas que son guiadas por el presupuesto. También, sirve para alinear los indicadores, acciones y premios con la estrategia, actuando como un sistema de control que ayuda a direccionar los comportamientos en función de la

consecución de los objetivos estratégicos. Además, debe ayudar a descubrir cuáles son los impulsores clave de valor y permitir actuar de acuerdo con ello. (Hope y Player, 2012).

Al articular los resultados que la organización desea obtener y los impulsores de esos resultados, los altos ejecutivos deberían poder canalizar las energías, capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos de largo plazo.

Las medidas del Cuadro de Mando deben servir no sólo para controlar sino para comunicar y articular la estrategia empresarial, de negocios y para coordinar o alinear las iniciativas individuales, de la organización y departamentales a fin de conseguir un objetivo común. (Kaplan y Norton, 2008).

En resumen, el Cuadro de Mando Integral es en la actualidad más que un sistema de medición táctico u operativo, es un sistema que las empresas pueden utilizar cómo un sistema de gestión estratégica para llevar a cabo una serie de procesos de gestión claves como, por ejemplo:

1. Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
2. Comunicar la estrategia a toda la organización
3. Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
4. Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
5. Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
6. Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
7. Obtener y aumentar la retroalimentación y formación estratégica para aprender sobre ella y mejorarla.

5.11 Presentación y Descripción del CMI para Supermercado Único

En la tabla N°11 se presenta el Cuadro de Mando Integral creado para S.U.

Tabla N°11: Cuadro de Mando Integral de S.U.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Financiera	Incrementar la Rentabilidad	$((\text{Beneficio Antes de Impuesto}/\text{Patrimonio})-1) * 100$	>5%	Trimestral	
	Disminuir los pérdidas de Inventarios	$((\text{Mermas}/\text{Costo de Venta})-1) * 100$	<3%	Mensual	
	Incrementar Ventas	$(\text{Ventas netas}/\text{Metros Cuadrados Sala de Venta})$	>\$300.000	Trimestral	
		$(\text{Venta Neta}/\text{N}^\circ \text{ de Vales de Venta})$	>\$9.000	Mensual	
		$((\text{Ventas Netas T1} - \text{Ventas Netas T0})/\text{Ventas Netas T0}) * 100$	>6%	Anual	
	Mejorar Márgenes Comerciales	$((\text{Margen Bruto}/\text{Ventas Netas})-1)$	>28%	Mensual	
Clientes	Disponer de una amplia variedad de productos propios con sello de frescura	$((\text{Clientes que manifiestan estar plenamente satisfechos con los atributos de los productos propios}/\text{Total de Clientes Encuestados}) * 100)$	>90%	Trimestral	Desarrollar e Implementar Encuesta Satisfacción de Clientes
		$((\text{Ventas Productos Elaboración Propia T1} - \text{Ventas Productos Elaboración Propia T0}) / \text{Ventas Productos Elaboración Propia T0}) * 100$	>3%	Mensual	Implementar grupos de estudio de productos
	Brindar una atención rápida y acogedora	$((\text{Clientes que manifiestan estar plenamente satisfechos con la atención recibida}/\text{Total de Clientes Encuestados}) * 100)$	>90%	Trimestral	Desarrollar e Implementar Encuesta Satisfacción de Clientes
		$((\text{Reclamos recibidos en T1} - \text{Reclamos recibidos en T0})/\text{Reclamos recibidos en T0}) * 100$	<1%	Mensual	Implementar Sistema de Gestión CRM
		$((\text{Clientes que manifiestan estar plenamente satisfechos con el tiempo de atención recibido}/\text{Total de Clientes Encuestados}) * 100)$	>95%	Trimestral	Desarrollar e Implementar Encuesta Satisfacción de Clientes
		$(\text{Ventas de clientes habituales}/\text{Total de ventas}) * 100$	>90%	Mensual	Potenciar programa de fidelización
Procesos	Mejorar la gestión de Inventarios	$((\text{Pérdidas de Inventario en T1}/\text{Pérdidas de Inventario en T0})-1) * 100$	<2%	Mensual	Reingeniería de procesos
		$((\text{Mermas en T1}/\text{Mermas T0})-1) * 100$	<5%	Mensual	
	Innovar en productos de fabricación propia	$(\text{N}^\circ \text{ de Productos Nuevos de Fabricación Propia}/\text{Total de Productos de Fabricación Propia}) * 100$	>1%	Semestral	
		$(\text{Nuevas recetas implementadas por semestre}/\text{Total de recetas creadas}) * 100$	>95%	Semestral	
		Nuevas recetas desarrolladas por mes	>4	Mensual	
	Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	N° de quiebres en sala de ventas	<10	Mensual	Implementar programa control de quiebres de inventarios
		Reclamos de salas de venta por falta de productos	< 5	Mensual	
	Mejorar la gestión de atención al cliente	$(\text{Personal plenamente satisfecho con empresa}/\text{Total del personal}) * 100$	>95%	Semestral	
$(\text{Productos en Sala de Venta con Diferencias de Precios}/\text{Total de productos en Sala Venta})-1) * 100)$		<10	Mensual	Implementar Sistema de Gestión CRM	
Promedio largo colas de atención		<4	Mensual	Implementar Sistema de Gestión CRM	
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar Competencias del Personal en Gestión de Inventarios	$(\text{N}^\circ \text{ de Competencias Adquiridas}/\text{Total de Competencias Requeridas})-1) * 100$	>90	Trimestral	Implementar Encuesta Evaluación de competencias y satisfacción laboral
		$(\text{Valor productos dañados internamente}/\text{Costo de Venta})-1) * 100$	<1%	Mensual	Implementar un programa de formación en gestión de supermercados
	Mejorar el Conocimiento sobre gustos y preferencias del cliente	N° acciones implementadas sugeridas por unidad de Inteligencia de Negocios	>3	Mensual	Implementar Programa de Inteligencia de Negocios
		$(\text{Clientes del club único de beneficios analizados}/\text{Total de clientes}) * 100$	>50%	Semestral	
	Modernizar sistemas de información	Antigüedad redes y software de gestión en años	< 5	Anual	
		Actualizaciones bases de datos	> 20	Mensual	
	Desarrollar una Cultura Organizacional enfocada en la satisfacción del cliente	$(\text{Empleados que participan de actividades de formación de liderazgo}/\text{Total de Empleados}) * 100$	>90%	Semestral	Implementar Encuesta Evaluación de competencias y satisfacción laboral
$(\text{Personal de jefaturas con programas de coaching realizados}/\text{Total de jefaturas}) * 100$		>95	Semestral	Llevar a cabo programa de coaching	

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°11 se aprecia el Cuadro de Mando Integral desarrollado para S.U. En él se aprecia el conjunto de objetivos estratégicos desarrollados según el análisis estratégico expuesto en capítulos anteriores. Los objetivos fueron desarrollados según las cuatro perspectivas del modelo creado por Kaplan y Norton (1998). El Cuadro de Mando Integral planteado pretende ser un eficiente mecanismo para monitorear la implantación de la estrategia de S.U. con un conjunto de indicadores que fueron creados para monitorear diferentes dimensiones de cumplimiento de cada objetivo, buscando medir los desempeños usando fuentes internas como externas. Por ello, se plantean indicadores que midan utilizando datos propios de la empresa como también datos que provengan desde el cliente y desde la esfera de los empleados.

Para el caso de la Perspectiva Financiera, los indicadores planteados corresponden a los más comunmente utilizados en la industria supermercadista, de tal forma, de poder ser un punto de *benchmark* con otras compañías competidoras. Para el caso de la medición de la rentabilidad se plantea usar el indicador de rentabilidad sobre el patrimonio por ser un mejor indicador del retorno que los propietarios esperan obtener del negocio. La meta propuesta, en este caso, se establece en función de una rentabilidad esperada según la historia reciente de S.U. más un incremental para poder alcanzar valores similares respecto de la industria. Los demás indicadores financieros usados corresponden a los más usados en la industria de supermercados y sus metas fueron establecidas según criterios de desafíos alcanzables por parte de S.U. para los próximos tres años.

Respecto de la Perspectiva de Clientes, se proponen indicadores enfocados en la medición de los atributos de la propuesta de valor preferentemente desde datos obtenidos por encuestas aplicadas a los clientes. También, los indicadores usan datos provenientes desde bases de datos transaccionales y desde los datos provenientes del club único de beneficios. La idea que subyace es que la mejor información para medir los atributos debe venir desde los propios clientes.

Por su parte, en la perspectiva de procesos internos, los indicadores propuestos se enfocan en medir con datos internos de la gestión de S.U. principalmente obtenidos desde sus sistemas de gestión de inventarios y de gestión de producción y post de venta. Se pretende obtener información anticipada para evaluar el curso de la estrategia con antelación a que los efectos de ella sean

percibidos por los clientes. Las frecuencias de medición de los indicadores de esta perspectiva son de más corto plazo que los propuestos en la perspectiva de clientes que están más balanceados temporalmente. La idea de esto es detectar prontamente desviaciones que puedan afectar la entrega de la Propuesta de Valor a los clientes. Sus metas propuestas siguen la misma línea, buscando ser más exigentes para evitar errores o desviaciones importantes.

Para el caso de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, los indicadores propuestos combinan el seguimiento de datos internos del manejo de información con datos provenientes de los trabajadores, entendiendo que en la industria supermercadista, el nivel de compromiso y motivación es fundamental para reflejar en los clientes la preocupación que la empresa tiene hacia ellos. El Cuadro de Mando Integral propuesto busca así equilibrar temporalidades y usos de datos interno como externos, planteando metas ambiciosas pero alcanzables que den impulso a los esfuerzos personales y colectivos al interior de la organización.

5.12 Descripción Iniciativas Estratégicas del Cuadro de Mando Integral de S.U.

Las iniciativas estratégicas son los grupos o conjunto de proyectos y programas discretos de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñadas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos. (Kaplan y Norton, 2008).

Representan la fuerza que acelera y mueve a la organización buscando vencer la inercia al cambio y el enfoque en el corto plazo que llevan consigo las actividades diarias. La idea de establecer este conjunto de iniciativas es dar fortaleza a la estrategia planteada en cada objetivo, de tal forma que impliquen a la empresa en la búsqueda de ellos con acciones concretas y el destino de recursos separados de aquellos que se destinan a las operaciones habituales del negocio.

Según el Cuadro de Mando Integral desarrollado para S.U., se pueden desprender las siguientes doce iniciativas que debiesen implementarse para apoyar el logro de los objetivos estratégicos planteados.

5.12.1 Perspectiva de Clientes

En seguida se presentan las cuatro iniciativas estratégicas para la perspectiva de clientes.

5.12.1.1 Desarrollar e Implementar Encuesta Satisfacción de Clientes.

Para monitorear el cumplimiento de la Propuesta de Valor, se hace necesario desarrollar e implementar una encuesta de satisfacción de clientes que aporte información relevante respecto de la percepción que el cliente tiene de los atributos que la empresa otorga.

Se busca obtener información desde el propio cliente y poder así contrastarla con datos que permitan afinar el cumplimiento de la Propuesta de Valor o, en su defecto, efectuar las correcciones que sean necesarias para competir exitosamente en el mercado.

El análisis de la información servirá para retroalimentar la toma de decisiones o ponderar el impacto del trabajo realizado en diferentes departamentos y procesos.

5.12.1.2 Implementar Grupos de Estudio de Productos

La iniciativa busca desarrollar grupos de clientes para testear el desarrollo de nuevos productos. La idea es conocer y estudiar las opiniones y preferencias de los clientes, con el fin de encontrar deseos y necesidades insatisfechas respecto de los productos, por ejemplo, cuestiones vinculadas al envasado, a los sabores que se ofrecen, de algún producto alimenticio. La información que se obtenga de estos grupos será fundamental a la hora del éxito o fracaso de un nuevo producto.

5.12.1.3 Implementar Sistema de Gestión CRM

Esta iniciativa consiste implementar un software de gestión de clientes que permita desarrollar hacer un seguimiento más detallado para una gestión más personalizada. Se busca mejorar la relación con los clientes y obtener información relevante respecto del comportamiento de compra de cada uno de ellos para poder concretar acciones efectivas de venta. Con ello, S.U. podría otorgar una mejor atención y construir servicios y productos que sean más personalizados.

También, permitiría focalizar los esfuerzos de marketing y hacer un seguimiento de las acciones que generan un mejor impacto en ventas.

5.12.1.4 Potenciar Programa de Fidelización

En la actualidad S.U. posee un programa de fidelización bastante básico que necesita ser potenciado y dinamizado para lograr generar un impacto en los clientes. Es importante también para obtener información relevante del comportamiento de compra de los clientes y lograr hacer un seguimiento de la repetición de compras con miras a saber cuáles son los productos preferidos y cuáles son aquellos productos claves que los clientes habituales no adquieren en S.U. y que posiblemente estén comprando en la competencia.

5.12.2 Perspectiva de Procesos Internos

A continuación, se exponen las tres iniciativas estratégicas para la perspectiva de procesos internos.

5.12.2.1 Reingeniería de Procesos

Actualmente, el nivel de faltantes de inventario supera el promedio de industria, alcanzando niveles por sobre el 4% de las ventas. Por ello, se requiere revisar y rediseñar todos los procesos más relevantes de la gestión de inventarios para establecer protocolos y procedimientos modernos. El objetivo final es implementar un programa de gestión de pérdidas que busque, desde una mirada amplia, atacar el problema desde sus diferentes aristas.

Probablemente será necesario buscar asesoría que ayude en la implementación de acciones concretas para establecer mecanismos de incentivos y monitoreos que busquen alinear a las personas que participan en la gestión de inventarios.

5.12.2.2 Implementar Monitoreo de Quiebres de Inventarios

Los quiebres de inventarios afectan la percepción de servicio que recibe un cliente. En un supermercado un cliente que enfrenta un quiebre, puede tener que sustituir el producto por otro alternativo de la misma marca, cambiar de marca, ir a otro local y quizá no volver nunca más, si es que el nuevo local satisface en mayor medida sus necesidades. Para S.U. es relevante implementar un programa que ayude en la detección y anticipación de quiebres de inventarios, especialmente, para coordinar las actividades de reposición y evitar afectar el servicio al cliente.

5.12.2.3 Implementar Programa de Capacitación en Atención de Clientes

S.U. debe llevar a cabo un programa de capacitación sobre la calidad del servicio en atención al cliente. Actualmente, es un elemento estratégico de competitividad en las empresas, que entrega un factor de diferenciación y es clave para fidelizar y captar nuevos clientes. Además, este programa ayudará en generar nuevas formas de atención e introducir mejoras a los procesos de atención existentes.

5.12.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Inmediatamente, se presentan las cinco iniciativas estratégicas para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

5.12.3.1 Implementar Evaluación de Competencias Laborales

Con la finalidad de conocer el nivel de adquisición de competencias necesarias para todas las actividades relevantes que los trabajadores deben adquirir S.U. debe implementar una encuesta de evaluación de competencias laborales que permita monitorear que tan efectivas han sido las actividades de capacitación y formación impartidas al personal.

5.12.3.2 Implementar Formación en Gestión de Supermercados

La empresa ha experimentado un crecimiento importante en los últimos cuatro años. Para adecuarse a ello, ha debido incorporar nuevos colaboradores en todas las áreas administrativas y operativas. No siempre se puede encontrar en el mercado con el personal con todas las capacidades en gestión, que la dinámica industria del *retail* requiere. Por ello, se hace importante implementar un programa de formación que permitan incrementar las capacidades y habilidades en gestión de supermercados que la gestión del negocio y las salas de venta requieren.

5.12.3.3 Crear e Implementar Encuesta de Satisfacción de Empleados

De la misma forma que se necesita mejorar las capacidades de los empleados, se hace necesario crear un instrumento de medición de la satisfacción de ellos. Los trabajadores son quienes están en contacto permanente con los clientes y por ellos pasa parte importante de la Propuesta de Valor de S.U. Por ello, es importante crear un instrumento que permita conocer el nivel de satisfacción que presentan los empleados del supermercado. Es, especialmente relevante, en el entendido que son los trabajadores quienes son el elemento central en el cumplimiento del atributo de atención de clientes. La satisfacción de los

empleados se relaciona directamente con el nivel de servicio que se entrega a los clientes, por ello, es básico conocer en que nivel se encuentra la ella en los trabajaores de S.U.

5.12.3.4 Implementar Programa de Inteligencia de Negocios

Diariamente se desarrollan miles de transacciones de venta. Cada boleta posee información valiosa respecto de las preferencias de compras de los clientes. La empresa hoy no utiliza gran parte de esta información, por lo que se están desperdiciando datos que podrían ayudar a una mejor gestión comercial y de operaciones. Con estos *inputs* se obtendría la información para implementar mejoras a los procesos de atención que inciden en la experiencia de compra. Además, se requiere invertir en mejoras en la gestión de bases de datos, para hacerlas más ágiles y livianas y de esta forma, permitan generar informes en menor tiempo y brindar una operación del post de venta con la mayor velocidad posible.

5.12.3.5 Realizar Programa de Coaching

Se requiere implementar un programa de coaching ontológico que ayude a generar cambios significativos en la cultura organizacional de manera que se enfoque en los atributos relevantes de la Propuesta de Valor. Se hace necesario impulsar una cultura organizacional que busque optimizar los recursos de la organización y que tome al servicio al cliente como algo relevante para toda la organización.

CAPITULO VI

ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

6.1 Relevancia del Alineamiento Organizacional

No basta con efectuar un adecuado trabajo de desarrollo y planificación de la estrategia, las empresas deben preocuparse de llevar a cabo un eficiente proceso de alineamiento de sus unidades organizativas y de sus correspondientes empleados.

Las personas al interior de la empresa son, en definitiva, quienes deben poner en marcha la estrategia, y son quienes, mediante su desempeño, logran llevar a cabo los objetivos organizacionales. La Propuesta de Valor se materializa a través de las acciones que, diariamente, realizan quienes están en contacto con los clientes y son los que permiten a la organización llevar a cabo su trabajo. Es por ello, que las estrategias deben bajar hasta un plano operativo para no quedar sólo convertidas en simples declaraciones de intención.

Para lograr el alineamiento organizacional e implantar las estrategias, es necesario producir un proceso de desdoblamiento estratégico. Este proceso permitirá llevar las estrategias desde un plano estratégico general o corporativo hacia las áreas tácticas u operativas. Para realizar este trabajo se despliegan las estrategias hacia abajo del organigrama de cada unidad de negocios, buscando desagregar el aporte que cada una realiza al cumplimiento de la Propuesta de Valor. Se busca que cada unidad asimile su doble papel de optimización local y aporte corporativo (Kaplan y Norton, 2008).

El proceso de desdoblamiento involucra llevar a cabo un proceso vertical y otro horizontal. El proceso vertical implicará transitar con la estrategia en un proceso descendente, donde cada unidad funcional o departamento se vincule mediante sus desempeños esperados con la estrategia y desempeño esperado de su unidad estratégica de negocio. Por su parte, el proceso horizontal consistirá en lograr que la acción conjunta de unidades y departamentos produzcan las mayores sinergías posibles. La alineación debe cruzar las fronteras de la organización. Para ser efectiva requiere la integración y cooperación de personas que se encuentran en diferentes unidades organizacionales (Kaplan y Norton, 2008).

El proceso de alineación conlleva, en primer lugar, alinear a las unidades de negocio con la idea de incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios. Luego, se debe alinear a las unidades de soporte con el fin de que cada unidad tenga una estrategia que mejora el desempeño de las

estrategias de la compañía y de las unidades de negocios. Por último, se debe alinear a los empleados buscando que comprendan las estrategias y lograr motivarlos para que la ejecuten de manera exitosa (Kaplan y Norton, 2008).

En la Tabla N°12 se puede observar las etapas del proceso de alineamiento con sus respectivas barreras y herramientas habilitadoras. En ella se aprecia las tres fases del proceso que plantean Kaplan y Norton, (2008). En la primera fase se debe alinear a las unidades de negocios con la finalidad de generar sinergias ccon la estrategia corporativa. En la segunda fase se debe alinear las unidades de soporte, dónde se sigue una cascada que busca que cada una de ellas se articule coherentemente con la unidad de negocios correspondiente. En la tercera fase del proceso, se busca alinear a los empleados, que son claves para la ejecución de la estrategia. Para ellos se deben desarrollar esquemas de incentivos atractivos que sirvan como impulsor de su motivación.

Las tres fases del proceso son claves para lograr que las estrategias se transformen en realidades concretas que le permitan a la organización tener éxito en conjunto con todos sus colaboradores que para estos fines debieran ser considerados socios del negocio.

Tabla N°12: Proceso de Alineamiento de la Organización

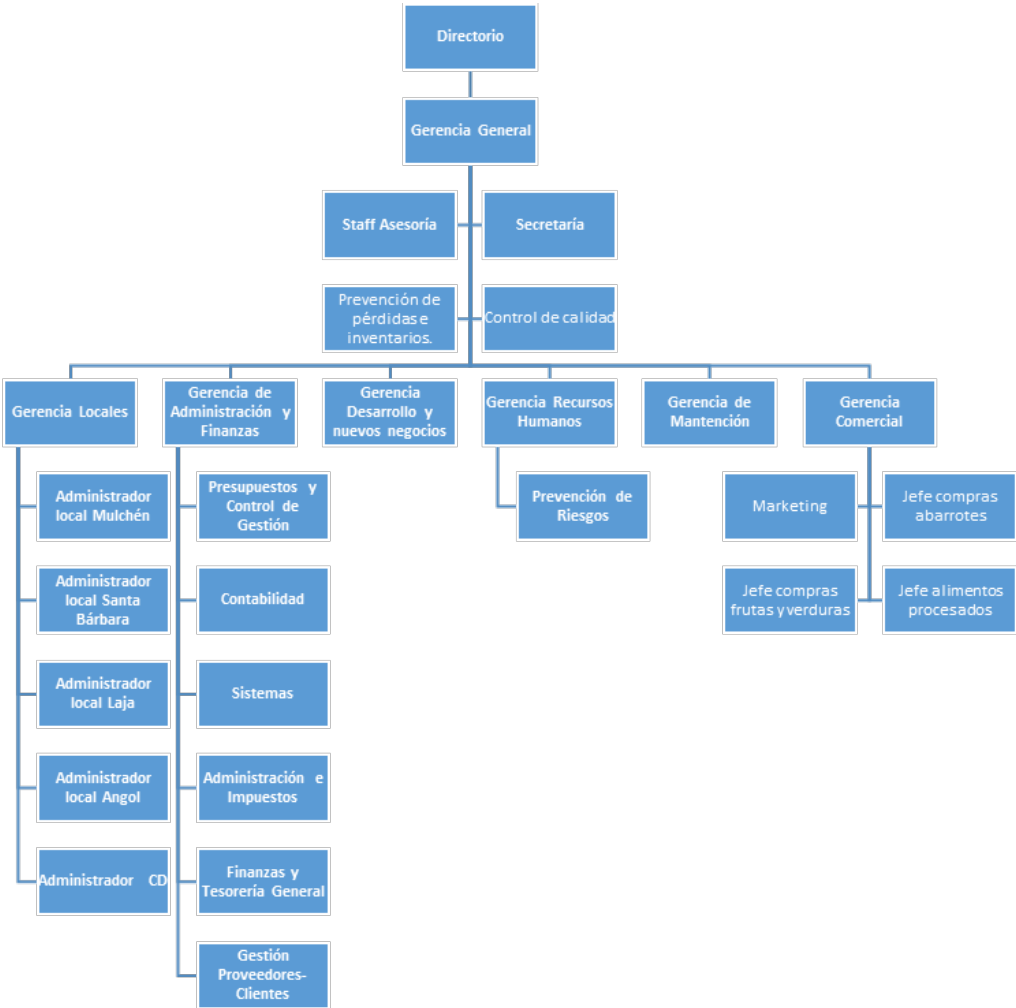
Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
1. Alinear las unidades de negocios ¿cómo alineamos las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?	Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios	Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta de integración entre las unidades de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocios. • Alineación vertical y horizontal.
2. Alinear las unidades de soporte ¿cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?	Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocios.	A las unidades de soporte se las trata como “centros de gastos discrecionales” con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de nivel de servicios • Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte.
3. Alinear a los empleados ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa.	La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de comunicación formal de la estrategia • Objetivos de los empleados con una línea de Visión clara de los objetivos estratégicos. • Programas de incentivos y recompensas. • Programa de desarrollo de competencias.

Fuente: (Kaplan & Norton, The execution premium, 2008)

Para efectuar el proceso de alineamiento, a continuación, se presenta una figura con la actual estructura organizativa de S.U.

6.2 Organigrama de Supermercado Unico

Figura N°7: Organigrama Supermercado Unico



Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Breve Descripción de la Estructura Organizacional de S.U.

Se puede apreciar que S.U. posee una estructura funcional, que es liderada por un Gerente General que reporta a un directorio integrado por ejecutivos externos y el propietario de la empresa. El directorio fija las políticas de largo plazo y que se reúnen en sesiones una vez al mes.

El Gerente General cuenta con un *staff* de asesores externos en temas legales, tributarios y laborales. También, reportan directamente al Gerente General, dos unidades de control que se preocupan del control de calidad de los productos de elaboración propia y de terceros y del control de inventario y prevención de pérdidas. Estas unidades actúan con independencia de las otras áreas funcionales, ejerciendo un rol de supervisión sobre la Gerencias de Locales y Comercial.

Después, encontramos las unidades funcionales, dónde destaca la Gerencia de Locales que se encarga de dirigir el trabajo de las salas de venta que son lideradas por un Administrador de Local. Esta Gerencia debe velar por el correcto funcionamiento operativo de cada sala de supermercados ubicadas en las distintas ciudades.

También, aquí destaca la Gerencia Comercial que se encarga de conducir las relaciones con los proveedores, generando los pedidos que abastecen a cada local o bien al centro de distribución. Esta Gerencia debe actuar en permanente coordinación con la Gerencias de Locales para asegurar el abastecimiento adecuado de cada sala de venta.

En estas dos Gerencias se concentra los procesos centrales del negocio. Las demás gerencias actúan como unidades de apoyo. En el caso de la Gerencia de Administración y Finanzas tiene como principal función efectuar una correcta administración de los recursos financieros de S.U. y fijar sus políticas de endeudamiento. También, debe velar por llevar a cabo la correcta gestión administrativa y contable, y dar cumplimiento a las obligaciones tributarias del grupo.

Por su parte, la Gerencia de Desarrollo y nuevos negocios es la encargada de buscar nuevas opciones de negocios o para abrir nuevas salas de venta y llevar a cabo el arrendamiento de espacios disponibles en los locales ya establecidos. La Gerencia de Mantención es la encargada fijar los planes de mantenimiento de las maquinarias y equipos y de realizar las revisiones y reparaciones de la infraestructura de cada sala de ventas.

Finalmente, la Gerencia de Recursos Humanos es la encargada de coordinar las actividades de búsqueda, selección y retención del personal. Es quien fija las políticas de contrataciones y quien da las pautas para efectuar las evaluaciones de desempeño del personal.

En la descripción planteada se destaca que las gerencias más importantes en el despliegue táctico de la estrategia son las Gerencia Comercial y la Gerencia de Locales. En ellas, se desarrollan las actividades centrales que son necesarias para el cumplimiento de los atributos de la Propuesta de Valor de S.U. por ello, serán éstas gerencial a las cuales se les procederá a continuación a desarrollar los Tableros correspondientes y a proponer un Esquema de Incentivos.

6.3 Desdoblamiento estratégico mediante Tableros de Gestión y Control

Los Tableros de Gestión son herramientas administrativas que permiten efectuar una descripción sistémica de cualquier área funcional de una empresa. El Tablero de Gestión exige identificar cuales son los desempeños esperados más relevantes de cada área funcional que serán considerados las salidas del sistema.

Para generar estas salidas, las áreas funcionales necesitan desarrollar un proceso coherente compuesto por actividades relevantes para la consecución de los desempeños esperados. Éstas actividades deben ordenarse de acuerdo al ciclo lógico de ejecución. Finalmente, el Tablero de Gestión implica indentificar cuales son los recursos valiosos que las actividades del proceso de gestión necesitan para llevarse a cabo.

Los Tableros de Gestión permiten ordenar el proceso lógico de generación de valor que cada unidad aporta para al cumplimiento de la Propuesta de Valor de S.U. En otras palabras, el Tablero de Gestión es el Mapa Estratégico de la unidad funcional.

Una vez desarrollado el Tablero de Gestión se puede proceder a construir un Tablero de Control que consiste en indentificar los indicadores, metas y frecuencias que permitan monitorear el logro de los objetivos planteados en los Tableros de Gestión. Los Tableros de Control son los Cuadros de Mando Integral de cada unidad funcional.

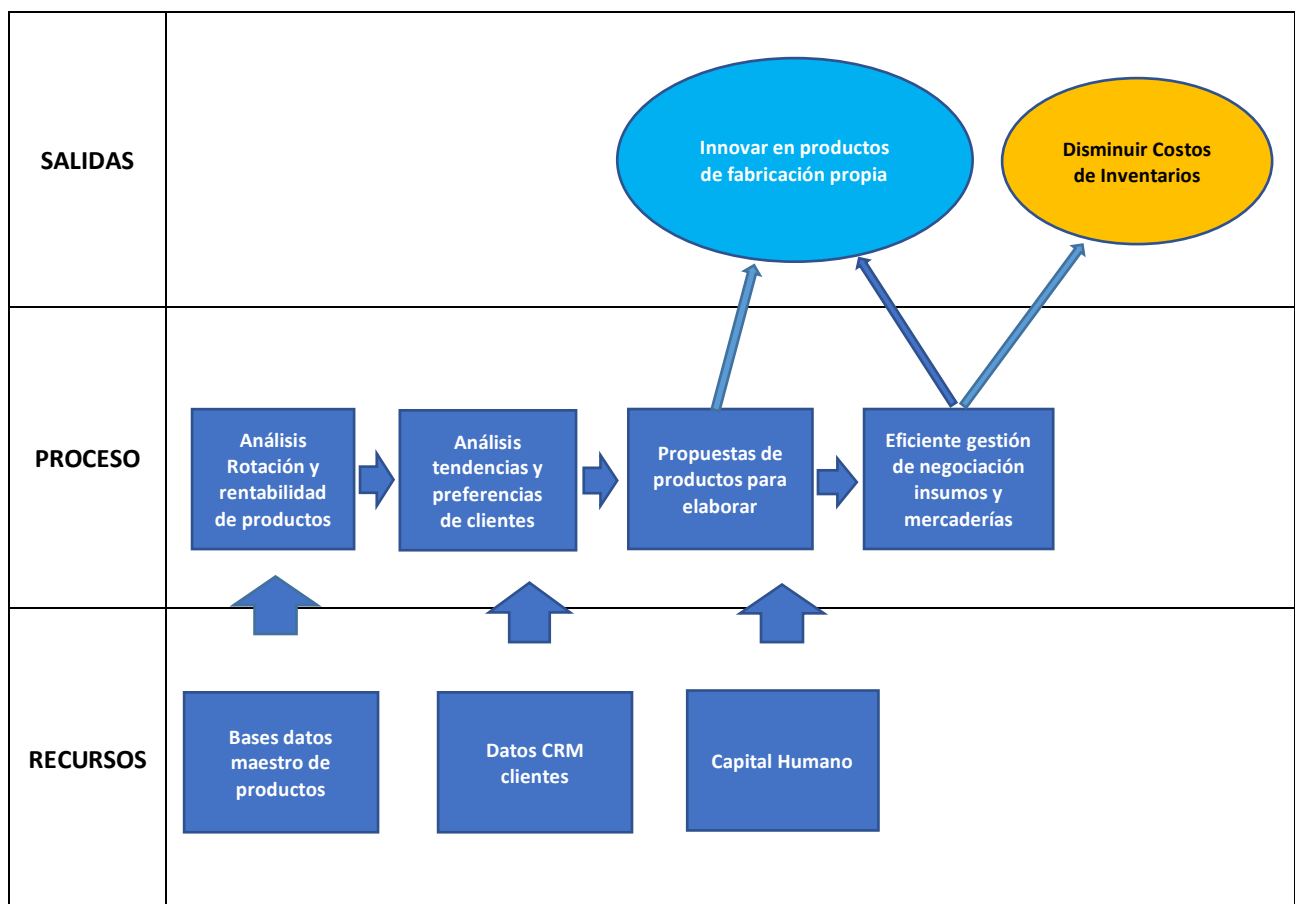
Los Tableros de Control permitirán generar un monitoreo respecto de aquellas actividades claves definidas en los Tableros de Gestión y de las cuales se espera que impacten en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, particularmente, en el resultado observado por el cliente. A continuación, se

presentan los Tableros de Gestión y Control de las dos Gerencias que representan el centro neurálgico del trabajo operativo de S.U.

6.3.1 Tableros de Gestión y Control Gerencia Comercial

En seguida, se presentan los Tableros de Gestión para la Gerencia Comercial y luego para la Gerencia de Locales. Para ambos casos, se diseñó el Tablero teniendo como salida los atributos de la Propuesta de Valor que ambas Gerencias deben brindar al cliente.

Figura N°9: Tablero de Gestión Gerencia Comercial



Fuente: Elaboración propia

La Gerencia Comercial, para contribuir al cumplimiento del atributo de la Propuesta de Valor, debe realizar un adecuado análisis de la aceptación que obtienen los productos en las preferencias de los clientes y analizar si los costos de los productos propios permiten alcanzar la rentabilidad deseada por la empresa. Con esta información, es posible realizar, adecuadamente, la gestión de producción y pedidos de reposición de los proveedores.

A su vez, debe disponer de información en línea actualizada y veraz sobre las encuestas y estudios en grupos de clientes que le permitan ejecutar un adecuado análisis de las preferencias de los clientes y, así, desarrollar nuevas formulaciones, formatos o presentaciones de productos, o bien desarrollar nuevos productos que las necesidades de los clientes requieran.

Por su parte, el capital humano que trabaja en la Gerencia Comercial deberá disponer de un elevado nivel de capacidades y de actualización respecto de las tendencias del consumo y del manejo de pedidos, que le permitan estar a la par de los representantes de ventas de los mejores proveedores del mercado que buscan optimizar la rentabilidad de su cartera de productos.

El proceso clave de la Gerencia Comercial es mantener las relaciones con los proveedores mediante negociaciones justas que permitan construir relaciones de largo plazo que sean beneficiosas para ambos actores. Llevar a cabo negociaciones permanentes en un marco de respeto, transparencia y justicia es clave para asegurar la permanencia del negocio con rentabilidades adecuadas y permitir cumplir con las expectativas de los clientes de manera conjunta.

El proceso de negociación se lleva a cabo en rondas rotativas semana a semana con los proveedores, lo que permite generar promociones y campañas de publicidad que dan impulsos a la venta de forma permanente y dinamizan el negocio. Todo el proceso de negociación tiene como corolario la generación de una orden de pedido o de compra que debe adecuarse a los requerimientos de los proveedores, respecto de sus posibilidades de despacho y disponibilidad de productos, tornándose clave para evitar quiebres de stock o bien una disminución en los niveles requeridos de amplitud en cada categoría. Este proceso es clave para obtener los mejores precios del proveedor y lograr incrementar los márgenes comerciales del negocio y por consiguiente disminuir los costos de venta.

La adecuada ejecución de cada etapa le permite a la Gerencia Comercial aportar con el cumplimiento del atributo. Se torna estratégico el manejo del *stock* de inventarios y de las relaciones con los agentes de venta, por cuanto, al

ser una cadena de supermercado pequeña, que requiere mayor creatividad para llegar a acuerdos mutuamente convenientes.

El Tablero de Gestión propuesto en la Tabla N°12 se enfoca en los elementos centrales del proceso de gestión de la Gerencia Comercial, buscando destacar aquellos en los cuales se espera obtener un desempeño superior que impulse el cumplimiento de los atributos de la Propuesta de Valor. La centralidad está puesta, especialmente en las salidas del tablero, que son en definitiva los resultados esperados de la estrategia.

El Tablero de Control que se aprecia en la Tabla N°13 se centra en los mismos elementos que el Tablero de Gestión. Se busca que las metas sean coherentes con el Cuadro de Mando propuesto y sus niveles de exigencia esten a la par con niveles de frecuencia de medición similares.

Tabla N°13: Tablero de Control Gerencia Comercial

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia medición
Salidas	Innovar en productos de fabricación propia	Índice Satisfacción de clientes	(Clientes que manifiestan muy satisfechos con calidad y variedad de productos ofrecidos/Total de clientes encuestados)*100	>90%	Trimestral
		Ventas productos propios	(Ventas de productos de elaboración propia/Total de ventas)*100	>35%	Mensual
		Valor promedio de productos propios vendidos	((Venta de productos de elaboración propia)/N° productos propios vendidos)	>\$2.000	Mensual
	Disminuir costos de inventarios	Margen Comercial	(Margen bruto/Ventas netas)*100	>28%	Mensual
		Pérdidas de Inventarios	((Mermas/Costo de Venta)-1) *100	<3%	Mensual
Proceso	Eficiente gestión de negociación insumos	Calidad de insumos comprados	(Mermas por calidad/Compras de insumos) * 100	<2%	Mensual
	Análisis tendencias y preferencias de clientes	Productos nuevos en sala venta	N° productos nuevos diseñados	>4	Mensual
	Rotación productos propios	Rotación productos propios	(Inventario promedio productos propios * 365) /Costo de venta p. propios	<7 días	Mensual
Recursos	Capital Humano	Personal con competencias	(N° de competencias aprobadas/N° competencias evaluadas) *100	> 90%	Semestral
	Bases datos maestro de productos	Reclamos de sala	N° reclamos de sala por productos faltantes	< 5	Mensual
	Datos CRM de clientes	Reportes para cada cliente	N° Indicadores para cada cliente	>10	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

El Tablero de Control de la Gerencia de Comercial de la Tabla N°13 pone énfasis en las salidas esperadas, que consisten en innovar en productos de propios con un sello de frescura.

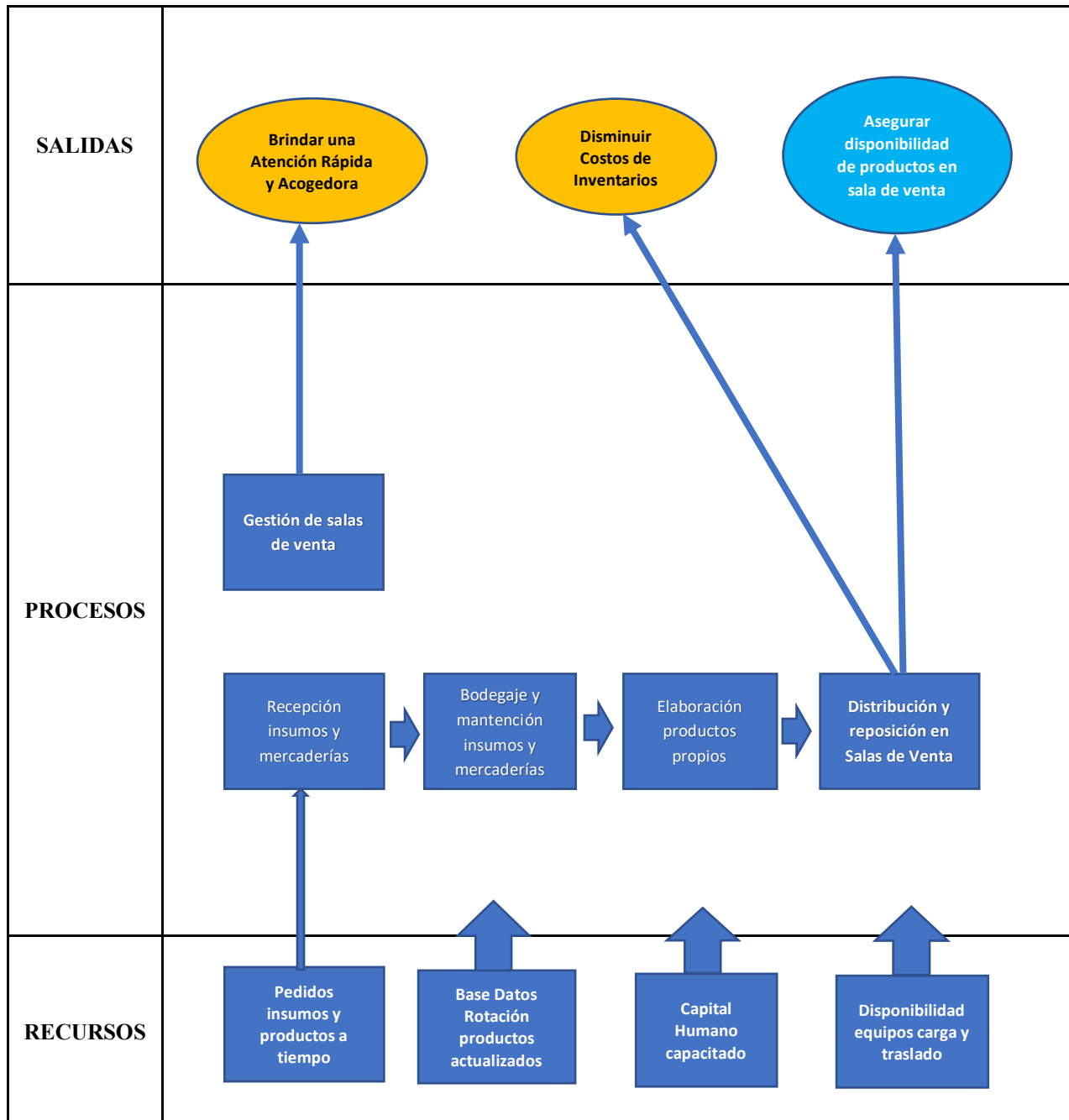
Para monitorear el cumplimiento de este objetivo clave, se han definido una serie de indicadores de gestión que permitan a la Gerencia General conocer los anticipadamente los niveles de cumplimiento que sea han definido como relevantes para el logro de los objetivos que se explicaron en el Tablero de Gestión.

El Tablero de Control propuesto busca realizar el monitoreo en cada fase del proceso de gestión de la Gerencia Comercial, midiendo con un set amplio de indicadores de gestión y planteando para cada uno metas alcanzables y medibles en horizontes temporales variados congruentes con las temporalidades de ejecución en las cuales se espera obtener resultados satisfactorios.

6.3.2 Tableros de Gestión y Control Gerencia de Locales

A continuación, se muestra la Figura N°10 con el Tablero de Gestión de la Gerencia de Locales que es la otra unidad clave en la gestión del negocio de S.U.

Figura N°10: Tablero de Gestión Gerencia de Locales



Fuente: Elaboración propia

El Tablero de Gestión de la Gerencia de Locales tiene como salida principal Disponer de una amplia variedad de productos propios con sello de frescura que se han definido para satisfacer sus necesidades y que han surgido de unos procesos de aprendizaje constante en la gestión del negocio.

Para lograr este objetivo, la gerencia de locales debe dar cumplimiento a una serie de objetivos de procesos que van desde efectuar una adecuada recepción en bodega de los pedidos que han sido solicitados por la gerencia comercial y que son despachados tanto a los locales de venta cómo al centro de distribución, dependiendo de los volúmenes de compra cómo de los tipos de productos, sean estos perecibles o no perecibles.

Las tareas de coordinación en las áreas de la recepción son de competencia de la gerencia de locales. En la misma línea se debe dar un bodegaje que asegure una eficiente disponibilidad y cuidado de los productos para su correcto uso, fabricación y venta. La distribución a las salas de venta y su posterior reposición es góndolas van entrelazadas, siendo relevantes respecto del otorgamiento de la disponibilidad que el cliente demanda, evitando quiebres que afecten los niveles de venta.

Para cada uno de los objetivos de procesos se definen recursos que la gerencia necesita para llevar adecuadamente su gestión. En primer término, se requieren contar con las órdenes de compra que se envían a los proveedores a tiempo a fin de programar su recepción y contar con los espacios en bodega y el personal necesario para recepcionarlos. También, se requieren contar con equipos de carga y descarga adecuado para la logística de cada sala. Todo esto articulado por un capital humano debidamente alineado y capacitado en las operaciones propias de la elaboración y manipulación de una variedad numerosa de productos que mantienen que requieren manipulaciones especiales y formas de almacenaje y reposición diferenciadas. Además, del cumplimiento de las reglas sanitarias y de rotulado pertinentes.

Para una adecuada coordinación y manejo eficiente de los productos es crucial contar con bases de datos adecuadas, ordenadas y en línea que permitan mostrar los saldos instantáneamente. Para esto último, la gerencia de locales debe preocuparse de que los procesos internos de registro de movimientos de mercaderías, mermas y producción se cumplan. Así, podrá contar con stock de productos confiables y facilitará su gestión de reposición, dando al cliente el servicio ofrecido.

Tabla N°14: Tablero de Control Gerencia de Locales

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia medición
SALIDAS	Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	Quiebres de stock	N° quiebres de inventarios en productos propios	< 5	Mensual
		Proporción ventas productos propios	(Ventas netas productos propios/Ventas netas totales) * 100	>35%	Mensual
	Brindar una atención rápida y acogedora	Índice Satisfacción de clientes	(Clientes que manifiestan muy satisfechos con atención recibida/Total de clientes encuestados) *100	>90%	Trimestral
	Disminuir costos de inventarios	Margen sobre ventas	((Ventas – Costo de Ventas) / Ventas) *100	>28%	Mensual
PROCESOS CLAVES	Gestión de Salas de Venta	Reclamos de clientes en salas de venta	(Reclamos recibidos solucionados/Total de reclamos) *100	>95%	Mensual
		Ventas por metro cuadrado	(Ventas netas/metros cuadrados de sala de venta) *100	>\$8.000	Mensual
	Elaboración productos	Rechazo productos control calidad	(N° rechazos productos/N° de productos controlados) *100	<3%	Mensual
	Bodegaje y mantención	Mermas	(Mermas productos propios/Ventas netas) *100	<3%	Mensual
	Recepción insumos y mercaderías	Atrasos en la recepción	Días de atraso en procesamiento de pedidos	<1 día	Mensual
RECURSOS CLAVES	Capital Humano capacitado	Personal con competencias	(N° de competencias aprobadas/N° competencias evaluadas) *100	>90%	Semestral
	Disponibilidad equipos carga y traslado	Atrasos en la recepción	Días de atraso en procesamiento de pedidos	<2 días	Mensual
	Base Datos Rotación productos actualizados	Reportes para cada producto	(Reportes de rotación para cada producto/Total de productos) *100	=100%	Semestral
	Pedidos insumos y productos a tiempo	Tiempo de espera proveedores	Tiempo de espera en minutos por camión	<= 60 minutos	Mensual

Fuente: Elaboración propia

6.4 Esquemas de Incentivos

Nos existe un consenso único respecto de en qué consiste la motivación humana ni cuáles son los factores que la estimulan. Sí hay acuerdo, respecto a considerar a la motivación como un proceso psicológico básico que afecta el día a día de los individuos. Se establece que en ella interactúan en conjunto el ambiente y otros procesos mediadores y sociales.

La motivación es un constructo hipotético que se usa para ayudar a comprender el comportamiento humano y éste respondería a distintos estímulos motivacionales. (Luthans , 2008).

De esta forma, para lograr que los individuos, al interior de una organización, desarrollen determinados comportamientos se hace necesario alcanzar los niveles de motivación adecuados que detonen los comportamientos requeridos para impulsar los objetivos organizacionales.

En este sentido, se puede establecer una definición de motivación como un proceso que se inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o bien una necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo.

Las necesidades generan tendencias que se dirigen a incentivos. De esta forma, la motivación consiste en tres elementos interrelacionados e interdependientes (Luthans , 2008):

- a) Necesidades: Se crean siempre que existe un desequilibrio fisiológico o psicológico.
- b) Tendencias: Se crean para aliviar necesidades. Las tendencias fisiológicas y psicológicas se orientan hacia la acción y proporcionan un impulso energizante hacia el logro de un incentivo. Están en el centro del proceso motivacional.
- c) Incentivos: Al final del ciclo de motivación está el incentivo, éste se define como aquello que alivia y disminuye una necesidad. Por lo tanto, el logro de un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico.

Así, la motivación surge de necesidades que busquen ser satisfechas por la obtención de recompensas o incentivos.

Será, por lo tanto, el tipo y forma de las recompensas o incentivos quienes configuren las tendencias o comportamientos que se espera lograr para alcanzar para el cumplimiento de la estrategia de organización.

6.4.1 Esquemas de Incentivos para Alinear el Comportamiento

Las empresas otorgan una serie de recompensas a su personal con el fin de motivar su desempeño y estimular su lealtad y permanencia. Estas recompensas o incentivos adquieren diferentes formas, incluyendo el salario, el reconocimiento y las prestaciones.

La premisa básica sobre la que se asienta la existencia de los sistemas de retribución afirma que los planes de incentivos se fundamentan en el hecho que existe una cantidad significativa de energía latente en la fuerza del trabajo y que ésta puede obtenerse a través de un adecuado sistema retributivo. (León, 2013).

Se torna relevante construir un sistema retributivo que logre orientar los esfuerzos de las personas en pos de aquellos rendimientos o desempeños que sean requeridos para el cumplimiento de la Propuesta de Valor que estratégicamente a definido la empresa.

Este esquema de incentivos se basa en las siguientes presunciones: los individuos y los grupos difieren significativamente con respecto a las contribuciones que realizan a la organización, no sólo en lo que hacen sino en cómo lo hacen. Una parte importante de la varianza de los resultados de la organización podría ser atribuida, en última instancia, al rendimiento obtenido por los individuos y grupos perteneciente a ella.

Para motivar a sus colaboradores y conseguir un adecuado grado de justicia distributiva, la organización debe ser capaz de retribuir a los empleados en forma diferente y en función de su rendimiento relativo. Un buen esquema de incentivos debe tender a premiar el desempeño y debe mantener adecuados niveles de equidad interna y externa y debe saber combinar compensaciones extrínsecas e intrínsecas.

Es sabido que el dinero es un motivador importante pero no es lo único ni es necesariamente el que pueda ofrecer mejores resultados como un incentivo que promueva el compromiso.

La compensación en dinero es valiosa para los empleados por tres razones (León, 2013):

- a) Por su poder económico, ya que representa la base del nivel de vida y de la capacidad de compras de bienes y servicios del empleado y su familia.
- b) Por su poder sociológico, puesto que ejerce una elevada influencia en el estatus del empleado en su comunidad, siendo un símbolo de su posición social.
- c) Por su poder psicológico, por cuanto se relaciona con sentimientos de su valía personal, por tanto, la consecución de retribuciones más elevadas puede llevar al empleado a aumentar su estima y autorrealización.

Un adecuado sistema de incentivos debe ser diseñado teniendo en consideración estos tres elementos.

6.4.2 Descripción y Análisis Crítico Situación Actual de S.U.

En el caso de S.U., el actual esquema de incentivos es poco sofisticado. La mayoría de los trabajadores recibe una compensación monetaria fija más algunas pequeñas prestaciones derivadas de bonos por aguinaldos de fiestas patrias y año nuevo, que en general se entregan de manera uniforme a todo el personal que lleva más de seis meses de antigüedad.

Sólo a nivel de los administradores de sala, Gerencia General, Gerentes de las áreas comercial y de Locales encontramos compensaciones que incorporaran pagos variables asociados al nivel de ventas o de las mermas generadas. Estos incentivos son claramente insuficientes y pueden ser poco congruentes con los objetivos de la organización. El nivel de ventas no se relaciona necesariamente con un nivel adecuado de rentabilidad ni menos con el cumplimiento de la Propuesta de Valor. Al no tener contrapeso con algún otro incentivo que premie eficiencia, la búsqueda de ciertos niveles de venta que aseguren el pago de la comisión puede hacerse a cualquier costo y no respetando los valores que la administración pretende fortalecer.

Las compensaciones no monetarias son escasas y no se desarrolla un proceso formal de evaluación de desempeño en el cual se pueda analizar críticamente

el desenvolvimiento de los trabajadores ni menos poder vincular a ello algún tipo de incentivo o compensación.

El sistema de gratificaciones usados todos los años es el esquema garantizado del 25%, por lo tanto, tampoco existe vinculación entre los resultados globales de la empresa con los sueldos percibidos por los trabajadores.

Sí existe es un sistema de reajuste salarial en base a las fluctuaciones del costo de la vida expresado a través del IPC que se materializa dos veces al año en los meses de enero y julio. Las restantes alzas en los salarios se producen cada dos años a través de las negociaciones colectivas que se llevan a cabo con los sindicatos de cada local.

En este sentido, sólo en una de las tiendas se acordó, en una de las últimas negociaciones colectivas, establecer un bono por desempeño en base a la disminución en las pérdidas de inventario que se producen anualmente y que se paga de forma semestral. Los administradores no reciben este bono por que están fuera del acuerdo colectivo.

Claramente, el sistema de compensaciones que posee la empresa es insuficiente e inadecuado para lograr motivar a sus trabajadores y directivos, a dar el mejor esfuerzo posible en y lograr mejorar los niveles de cumplimiento de la Propuesta de Valor que se traduzcan en mejoras en los resultados financieros. Se hace imperioso efectuar una revisión completa de, alineándolos con la estrategia y permitiendo mejores niveles de equidad interna y externa.

6.5 Propuesta de Esquema de Incentivos para cada Gerencia Clave

A continuación, se presentan dos Esquemas de Incentivos para cada una de las Gerencias analizadas de acuerdo a sus correspondientes Tableros de Control.

Tabla N°15: Esquema de Incentivos Gerencia Comercial

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	% Mínimo de cumplimiento	% de incidencia	Incentivo
Salidas	Innovar en productos de fabricación propia	Índice Satisfacción de clientes	(Clientes que manifiestan muy satisfechos con calidad y variedad de productos ofrecidos/Total de clientes encuestados) *100	>90%	Trimestral	30%	Bono 3,5 Sueldos Base pagadero anualmente sobre la base del cumplimiento de metas del año anterior.
		Ventas productos propios	(Ventas de productos de elaboración propia/Total de ventas) *100	>35%	Mensual	20%	
		Valor promedio de productos propios vendidos	((Venta de productos de elaboración propia) /N° productos propios vendidos)	>\$2.000	Mensual	10%	
	Disminuir costos de inventarios	Margen Comercial	(Margen bruto/Ventas netas) *100	>28%	Mensual	20%	
		Pérdidas de Inventarios	((Mermas/Costo de Venta)-1) *100	<3%	Mensual	20%	
Proceso	Eficiente gestión de negociación insumos	Calidad de insumos comprados	(Mermas por calidad/Compras de insumos) * 100	<2%	Mensual		10 días de libre disposición anuales
	Análisis tendencias y preferencias de clientes	Productos nuevos en sala venta	N° productos nuevos diseñados	>4	Mensual		
	Rotación productos propios	Rotación productos propios	(Inventario promedio productos propios * 365) /Costo de venta p. propios	<7 días	Mensual		
Recursos	Capital Humano	Personal con competencias	(N° de competencias aprobadas/N° competencias evaluadas) *100	> 90%	Semestral		Bono 0,5 Sueldo Base pagadero Semestralmente sobre las metas del semestre anterior.
	Bases datos maestro de productos	Reclamos de sala	N° reclamos de sala por productos faltantes	< 5	Mensual		
	Datos CRM de clientes	Reportes para cada cliente	N° Indicadores para cada cliente	>10	Trimestral		

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°16: Esquema de Incentivos Gerencia de Locales

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	% Mínimo de cumplimiento	% de incidencia	Incentivo
SALIDAS	Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	Quiebres de stock	N° quiebres de inventarios en productos propios	< 5	>95%	20%	Bono 2,5 Sueldos Base pagadero anualmente sobre la base del cumplimiento de metas del año anterior.
		Proporción ventas productos propios	(Ventas netas productos propios/Ventas netas totales) * 100	>35%	>90%	25%	
	Brindar una atención rápida y acogedora	Índice Satisfacción de clientes	(Clientes que manifiestan muy satisfechos con atención recibida/Total de clientes encuestados) *100	>90%	>95%	30%	
	Disminuir costos de inventarios	Margen sobre ventas	((Ventas – Costo de Ventas) / Ventas) *100	>28%	>90%	25%	
PROCESOS CLAVES	Gestión de Salas de Venta	Reclamos de clientes en salas de venta	(Reclamos recibidos solucionados/Total de reclamos) *100	>95%	95%	35%	15 días anuales de libre disposición
	Bodegaje y mantención	Mermas	(Mermas productos propios/Ventas netas) *100	<3%	95%	25%	
	Recepción insumos y mercaderías	Atrasos en la recepción	Días de atraso en procesamiento de pedidos	<1 día	90%	40%	
RECURSOS CLAVES	Capital Humano capacitado	Personal con competencias	(N° de competencias aprobadas/N° competencias evaluadas) *100	>90%	>95%	30%	Bono de 1,5 Sueldo Base pagadero semestralmente sobre cumplimiento metas del semestre anterior.
	Disponibilidad equipos carga y traslado	Atrasos en la recepción	Días de atraso en procesamiento de pedidos	<2 días	90%	20%	
	Base Datos Rotación productos actualizados	Reportes para cada producto	(Reportes de rotación para cada producto/Total de productos) *100	=100%	90%	25%	
	Pedidos insumos y productos a tiempo	Tiempo de espera proveedores	Tiempo de espera en minutos por camión	<= 60 minutos	90%	25%	

Fuente: Elaboración propia

6.5.1 Justificación del Esquema de Incentivos Propuesto

Los Esquemas de Incentivos propuesto busca combinar temporalidades, premiando desempeños en corto, mediano y largo plazo con una mezcla simple de indicadores y niveles de incidencia que permita ser fácil de entender y recordar por los involucrados.

Se plantea que los esquemas propuestos converjan en torno a incentivos similares, en el entendido que ambas Gerencias son tributarias de salidas esperadas similares. Asimismo, se busca que el Esquema de Incentivos sea

creíble por los Gerentes y por ello, su monitoreo, montos y base de cálculo deben ser realistas, según el tipo de negocio y contexto de la empresa. Las compensaciones variables están indexadas, principalmente, a las salidas del proceso de gestión. A su vez, incorpora incentivos que se distribuyan en horizontes de tiempo distintos para lograr compensar los esfuerzos en una mirada que sobrepase el corto plazo.

Se propone incorporar retribuciones no monetarias cómo entregar días libres adicionales a las vacaciones, considerando, sobre todo, lo exigente y agotador que es el trabajo en el sector del *retail*, que posee una dinámica absorbente y muy demandante en tiempo, con horarios, muchas veces, extensos que incluyen fines de semana y días festivos.

También, se tuvo en consideración dar equidad entre las dos Gerencias para las cuales se elabora el Esquema de Incentivo, dado que los esfuerzos de ambas son tributarias del logro del mismo atributo diferenciador de la Propuesta de Valor. Los montos de los beneficios se consideran adecuado dado el nivel de renta que actualmente poseen las Gerencias descritas y se espera que no alteren la equidad interna que hoy poseen.

En definitiva, se propone un Esquema de Incentivo simple para la empresa y de fácil comprensión para los Gerentes, que les permita focalizarse, adecuadamente, en las variables clave de desempeño que es necesario llevar a cumplimiento y ejecutar al interior de sus respectivas áreas.

CONCLUSIONES

En el presente Trabajo de Tesis se desarrolló una herramienta de control de gestión para la unidad estratégica de negocio Supermercado Único de la empresa Kuncar que le permita llevar a cabo la implementación de su estrategia.

Este trabajo se basó en las tres primeras fases del modelo de gestión planteado por Kaplan y Norton (2008). Para ello se desarrolló, planificó y buscó alinear una estrategia.

En primer lugar, el trabajo de Tesis desarrolla y describe los principales elementos de la estrategia que Supermercado Único posee y que le permiten competir en un escenario complejo y altamente demandante.

Se llevó a cabo un análisis estratégico que permitiera esbozar una Propuesta de Valor atractiva y coherente con los lineamientos estratégicos de Supermercado Único. En el análisis se utilizaron diversas herramientas de gestión, principalmente, el análisis PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter (1979) y un análisis interno basado en los recursos y capacidades de la empresa.

El diseño de la herramienta requirió redefinir las declaraciones estratégicas de Supermercado Único. Por ello, se construyó una nueva Misión y Visión que estuvieran articuladas con una Propuesta de Valor y una declaración de valores coherente.

El diseño de la Propuesta de Valor se efectuó sobre la base de una matriz FODA construida a partir de un análisis estratégico exhaustivo. La Propuesta de Valor planteada busca capturar adecuadamente las oportunidades detectadas sobre la base de las principales fortalezas de Supermercado Único. La nueva Propuesta de Valor, se basó en un atributo que la empresa ya desarrolla, pero ha sido complementada con dos nuevos atributos que le permitan diferenciarse y competir adecuadamente frente a los principales operadores del mercado supermercadista. Se propuso, además, un conjunto de valores y creencias que den fortaleza y sustento a los atributos de la Propuesta de Valor.

En segundo lugar, se planteó un Modelo de Negocios basado en el lienzo Canvas diseñado por Osterwalder y Pigneur (2010) que articula coherentemente los elementos de gestión esenciales de Supermercado Único para llevar a ejecución la Propuesta de Valor planteada. El modelo construido buscó sintetizar los elementos esenciales de gestión que la Propuesta de Valor requiere para satisfacer las necesidades del segmento de negocios y generar un flujo de ingresos atractivo que rentabilice la inversión del negocio.

En tercer lugar, se elaboró un Mapa Estratégico según las cuatro perspectivas de gestión planteadas por Kaplan y Norton (2004). A través de ellas se articularon los objetivos estratégicos de Supermercado Único que surgieron del análisis estratégico realizado, especialmente, de los atributos ofrecidos por la Propuesta de Valor planteada.

A partir de la arquitectura estratégica plasmada en el Mapa Estratégico, en cuarto lugar se construyó una herramienta de gestión que permita monitorear su implementación. Ésta herramienta se basó en el modelo de Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton (1996) y en ella se plantearon una serie indicadores de gestión para controlar cada objetivo estratégico con sus respectivas metas y frecuencias de medición.

El Cuadro de Mando Integral propuesto mide adecuadamente la estrategia desarrollada, por cuanto, se contruyó sobre la base de los atributos de la Propuesta de Valor planteada, midiendo cada uno de los objetivos estratégicos creados para cada perspectiva presente en el Mapa Estratégico. Ésto asegura que la herramienta aborde de una manera coherente y comprensiva la estrategia de Supermercado Único y permita controlar y guiar acertadamente su estrategia y Modelo de Negocios.

A partir del Cuadro de Mando Integral diseñado, se procedió a desdoblar la estrategia en un proceso de cascada mediante la construcción de Tableros de Gestión y Control para las principales áreas funcionales que participan en la implementación de la Propuesta de Valor. Los Tableros se confeccionaron sobre la base de los procesos de desición que actualmente llevan a cabo las áreas funcionales y según la estructura organizativa plasmada en su organigrama vigente.

Para la confección de los tableros se utilizó una lógica sistémica, considerando las salidas esperadas de cada área funcional, sus principales actividades de gestión internas y en base a sus principales recursos utilizados.

Finalmente, se propuso un Esquema de Incentivos para las gerencias funcionales implicadas en la implementación de la Propuesta de Valor. El esquema propuesto se encuentra alineado con los atributos de la Propuesta de Valor y busca impulsar adecuadamente los desempeños personales necesarios para ejecutar la estrategia.

Los incentivos creados buscaron mantener la equidad interna de áreas funcionales que deben cooperar constantemente para concretar los atributos propuestos. Los indicadores, metas e incidencias propuestos son coincidentes en muchos aspectos, con la finalidad de fortalecer la articulación y no generar una sensación de inequidad de trato y fomentar la cooperación.

El trabajo buscó dar en su integralidad una respuesta a los problemas de articulación horizontal que actualmente presenta la empresa, buscando centrar el desarrollo de herramientas en aquellas áreas funcionales que concentran los principales esfuerzos de gestión y que generan la mayor cantidad de roces y desaveniencias al interior de la organización y que, coincidentemente, son los principales involucrados en la ejecución de la estrategia.

En definitiva, el desarrollo del presente trabajo de Tesis tiene el valor de abordar el proceso completo de diseño de un sistema de alineamiento estratégico, partiendo de clarificar la estrategia de Supermercado Único y generando las herramientas de gestión adecuadas para su correcta implementación si la empresa así lo desea.

BIBLIOGRAFIA

- Cancino, C. (Abril de 2012). Matriz de análisis FODA cuantitativo. *Matriz de análisis FODA cuantitativo*. Santiago.
- Hax, A., & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la Visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica*. Mexico DF: Cengage Learning.
- Hope, J., & Player, S. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial*. Barcelona: Profit editorial.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium*. Barcelona: Deusto.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson Educación.
- Kovacevic, A., & Reynoso, A. (2010). *El diamante de la excelencia operacional*. Santiago: Aguilar.
- León, V. B. (2013). *Copensación: diferenciar con equidad*. Santiago: Legal publishing.
- Luthans , F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Navas, J. L., & Guerras, L. Á. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.

- Niven, P. R. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (1979). *Estrategia competitiva*. New York: Free press.
- Simons, R. (1998). *Palancas de Control*. Mexico: Taurus.
- Tarziján, J. M. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago: Ediciones UC.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 172-194.
- Thompson, A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica, Teoría y Casos*. México DF: Mc Graw Hill.

Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," Harvard Business Review 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145

Información en página Web.

CERET, Participación de mercado Supermercados año 2015
www.ceret.cl; <http://www.ceret.cl/indicadores-supermercados/supermercados-2015/>

Banco Central de Chile, Datos económicos sobre crecimiento y población:
https://www.bcn.cl/historiapolitica/hitos_periodo/detalle_periodo.html?per=1990-2022

Dirección de Relaciones Internacionales:
<https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>

Banco Mundial:
<https://datos.bancomundial.org/pais/chile>
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2017&locations=CL&start=1990&view=chart>