



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA MTS S.A.

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno: Rigoberto Rodríguez Carrasco
Profesor Guía: Aldo Caprile Rojas

Santiago, julio 2020

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en este proyecto de título a todas las personas que me han acompañado en este proceso y la vida. A Ingrid mi mujer, por su paciencia, a Vicente, mi hijo por su inspiración. A mi madre, por su entrega y paciencia infinita en todos mis procesos cómo hijo. A mis tíos, Luis y Blanca, por su apoyo y motivación por el estudio y el conocimiento, los mejores maestros que he tenido. A mis primos y amigos de toda la vida, por acompañarme y ser cómplices de tantas aventuras y campañas. Y en especial a mi padre, un ingeniero de la vida que me acompaña siempre. A los jefes buenos y los malos también, han sido inspiración y contraejemplo en mi carrera profesional y en la construcción de este trabajo.

Santiago, 15 de julio de 2020.

Índice de Contenidos

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivos del proyecto.....	3
1.1.1 Objetivo general	3
1.1.2 Objetivos específicos	4
1.2 Alcance.....	5
1.3 Limitaciones	5
1.4 Metodología	5
CAPÍTULO 2. MARCO GENERAL	7
2.1 Descripción de la organización	7
2.2 Descripción de la UEN	40
2.3 Tipos de clientes	43
2.4 Estructura actual de MTS (UEN)	50
2.5 Caracterización del negocio.....	54
2.6 Declaraciones estratégicas	65
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	79
3.1 Análisis del entorno.....	84
3.1.1 Análisis del macro entorno.....	85
3.2 Análisis del micro entorno	107
3.2.1 Análisis interno	151
3.3 FODA cuantitativo	181
3.4 Posicionamiento estratégico de la empresa	189
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	200
4.1 Curva de valor y atributos clave.....	200
4.2 Declaración de propuesta de valor	206
4.3 Modelo de negocios	217
4.4 Elementos de modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor	226
4.5 Problema de control de gestión	231
CAPÍTULO 5. MAPA ESTRATÉGICO	250
5.1 Mapa estratégico propuesto	255
5.2 Temas estratégicos.....	261
5.3 Iniciativas estratégicas	277
5.4 Diccionario de objetivos estratégicos.....	281
5.5 Justificación de la propuesta de mapa estratégico	287

CAPÍTULO 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	290
6.1 Propuesta de CMI	294
6.2 Justificación de la propuesta de CMI	300
CAPÍTULO 7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....	304
7.1 Principales funciones de la UEN.....	305
7.2. Tableros funcionales de control	308
7.3 Justificación de la propuesta de tableros de control.....	317
CAPÍTULO 8. ESQUEMA DE INCENTIVOS	320
8.1 Situación actual de los esquemas de incentivos	330
8.2 Análisis crítico del modelo de esquema de incentivos	344
8.3 Propuesta de esquema de incentivos.....	360
8.4 Justificación del esquema de incentivos.....	376
CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO.....	380
9.1 Modelo de análisis de desempeño propuesto	383
9.2 Proceso de análisis y revisión del desempeño	399
9.3 Justificación modelo y proceso de análisis de desempeño	403
10. CONCLUSIONES	407
ANEXOS	415

Índice de Figuras

Figura N°1: MTS, historia de los ferreteros.	8
Figura N°2: Cobertura de tiendas de MTS en Chile.	9
Figura N°3: Pilares de MTS (2017).	10
Figura N°4: Gasto potencial en el rubro para segmentos de MTS.	21
Figura N°5: Encuesta experiencia clientes MTS 2018.	27
Figura N°6: Rueda de negocios de MTS, Noviembre 2019.	36
Figura N°7: Línea de productos Mixa (grifería).	42
Figura N°8: Tipos de Clientes de MTS.	44
Figura N°9: Evolución tipo ventas ferreterías (M\$).	46
Figura N°10: Tipos de herramientas proveedor estratégico Stanley.	49
Figura N°11: Organigrama de la UEN.	51
Figura N°12: Declaraciones estratégicas de MTS.	75
Figura N°13: Componentes del macroambiente de una compañía.	86
Figura N°14: Cadena de Valor de MTS.	153
Figura N°15: Centro de Distribución de MTS.	172
Figura N°16: Centro de distribución de Chilemat.	172
Figura N°17: Centro de distribución de Sodimac.	173
Figura N°18: Curva de valor de MTS respecto de la industria.	201
Figura N°19: Curva de valor de MTS respecto de sus socios.	203
Figura N°20: Proyección curva de valor de MTS.	205
Figura N°21: Modelo canvas para MTS.	218
Figura N°22: Mapa estratégico de la UEN.	257
Figura N°23: Eje estratégico Excelencia Operacional.	268
Figura N°24: Eje estratégico Condiciones Comerciales.	272
Figura N°25: Eje estratégico Desarrollo de Negocios.	274
Figura N°26: Formato esquema de incentivo actual de MTS.	333
Figura N°27: Evaluaciones específicas actual esquema de incentivos de MTS.	336
Figura N°28: Curva de pagos esquema de incentivos actual de MTS.	347
Figura N°29: Modelo de análisis de desempeño (MAD).	381
Figura N°30: Despliegue ventas por tipo de negocio (representaciones).	385
Figura N°31: Despliegue gráfico de ventas por tipo de negocio.	386
Figura N°32: (Gráficos y tendencias del KPI) Cumplimiento de ventas tipo de negocio.	387
Figura N°33: Despliegue detalle de ventas representaciones por socios.	388
Figura N°34: Círculo virtuoso del MAD.	393

Índices de Tablas

Tabla N°1: Matriz base bibliográfica utilizada en proyecto de grado.	6
Tabla N°2: Crecimiento en ventas y participación de mercado (2018 /2017).	16
Tabla N°3: Resultados financieros de MTS (2017-2018).	29
Tabla N°4: Significado de cada indicador individual que compone el indicador IVS.	30
Tabla N°5: Distribución proveedores de MTS por categoría.	34
Tabla N°6: Facturación por categorías de MTS a sus socios.	34
Tabla N°7: Ranking de Proveedores de MTS.	35
Tabla N°8: Tipo ventas ferreterías (boleta / factura).	45
Tabla N°9: Ejemplo de formatos en las ferreterías MTS.	46
Tabla N°10: Evaluación socios estratégicos de la red MTS (cierre 2018).	48
Tabla N°11: Estado de resultados resumido de MTS año 2018 (\$M).	55
Tabla N°12: Detalle ingresos red MTS 2017 (MM\$).	56
Tabla N°13: Detalle ingresos por actividades de marketing (2017).	56
Tabla N°14: Estado resultados resumido de MTS (2017/2016).	58
Tabla N°15: Ingresos por Acuerdo comercial Rappel y Rebate MTS.	59
Tabla N°16: Rappel y Rebate cómo % de la venta de MTS (2016-2018).	59
Tabla N°17: Principales resultados financieros de la red MTS.	64
Tabla N°18: Análisis crítico de la Misión actual de la UEN.	67
Tabla N°19: Análisis crítico de nueva Misión propuesta para la UEN.	68
Tabla N°20: Análisis crítico de actual Visión de la UEN.	70
Tabla N°21: Nueva visión propuesta para MTS.	71
Tabla N°22: Nueva Visión de MTS Propuesta.	72
Tabla N°23: Crecimiento económico de Chile últimos 4 periodos presidenciales.	87
Tabla N°24: Desempeño de Chile en el índice EFW, 2007-2018.	91
Tabla N°25: Tasa de crecimiento del PIB países 2010-2019.	92
Tabla N°26: Tasas de variación del IPC (%) en 12 meses (2017/2019).	93
Tabla N°27: Inflación de Chile y proyección.	94
Tabla N°28: Índice Doing Business 2019.	95
Tabla N°29: Resultados de índice Doing Business de Chile (2010-2019).	95
Tabla N°30: Matriz relación análisis nivel favorable (Macro Entorno – UEN).	107
Tabla N°31: Crecimiento histórico de mercado en cifras (%).	114
Tabla N°32: Resumen análisis micro entorno.	126
Tabla N°33: Resumen del macro y micro entorno.	127
Tabla N°34: Migración venezolana al mundo.	132
Tabla N°35: Cobertura de tiendas en la industria.	133
Tabla N°36: Evaluación encuesta experiencia clientes ferreterías MTS.	135
Tabla N°37: Resumen de fortalezas y debilidades actividades primarias y apoyo.	163

Tabla N°38: Análisis de impactos en la cadena de valor – UEN.....	164
Tabla N°39: Conclusiones del análisis interno.	165
Tabla N°40: Matriz FODA cuantitativo de MTS.	184
Tabla N°41: Propuesta de estrategias específicas derivadas por cuadrante FODA.....	199
Tabla N°42: Atributos más valorados por tipos de cliente.....	204
Tabla N°43: Relación atributo “variedad de productos”/análisis FODA.	209
Tabla N°44: Relación atributo “relación precio-calidad”/análisis FODA.	209
Tabla N°45: Relación atributo “calidad de atención”/análisis FODA.	210
Tabla N°46: Relación atributo “conocimiento de productos”/análisis FODA.	210
Tabla N°47: Relación atributo “servicios” / análisis FODA.	211
Tabla N°48: Atributos de la propuesta valor y creencias (integridad).	212
Tabla N°49: Atributos de la propuesta valor y creencias (excelencia).	212
Tabla N°50: Atributos de la propuesta valor y creencias (adaptabilidad).....	213
Tabla N°51: Atributos de la propuesta valor y creencias (servicio al cliente).....	213
Tabla N°52: Objetivos y ventajas competitivas basados en los atributos de la PV.....	215
Tabla N°53: Ingresos de MTS.	222
Tabla N°54: Relación atributos PV y elementos modelo de negocios.	227
Tabla N°55: Relación atributos PV y elementos modelo de negocios (continuación).....	228
Tabla N°56: Participación de socios MTS (2019).....	231
Tabla N°57: Matriz problema de control de gestión / herramientas de CG.	247
Tabla N°58: Matriz tema estratégico - potenciar capital humano.....	277
Tabla N°59: Matriz Tema estratégico - excelencia operacional.	278
Tabla N°60: Matriz tema estratégico - condiciones comerciales.....	279
Tabla N°61: Matriz tema estratégico - desarrollo de negocio.	280
Tabla N°62: Diccionario de objetivos estratégicos - excelencia operacional.	283
Tabla N°63: Diccionario de objetivos estratégicos - condiciones comerciales (R1).....	284
Tabla N°64: Diccionario de objetivos estratégicos - condiciones comerciales (R2).....	285
Tabla N°65: Diccionario de objetivos estratégicos - desarrollo de negocios.....	286
Tabla N°66: CMI de MTS Corporativo - Perspectiva Financiera.	296
Tabla N°67: CMI de MTS Corporativo - Perspectiva de Cliente.....	297
Tabla N°68: CMI de MTS Corporativo - Perspectiva de Procesos Internos.....	298
Tabla N°69: CMI de MTS Corporativo - Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	299
Tabla N°70: Procesos de alineación.	304
Tabla N°71: Tablero de Control para la Gerencia Comercial.....	312
Tabla N°72: Tablero de Control para la Gerencia de Operaciones.....	313
Tabla N°73: Tablero de Control para la Gerencia de Desarrollo de Negocios.....	314
Tabla N°74: Relación área funcional con atributos de la PV.....	315
Tabla N°75: Matriz de contribución de objetivos estratégicos.....	317

Tabla N°76: Cuadro factor multiplicador de cumplimiento metas.	331
Tabla N°77: Cumplimiento real del indicador resultado antes (2016-2018).	331
Tabla N°78: Matriz tipo evaluación por tipo de cargo.	332
Tabla N°79: Evaluación consolidado compañía de MTS.	334
Tabla N°80: Ponderación por tipo de evaluación y tipo de cargo.	335
Tabla N°81: Evaluación cualitativa.	337
Tabla N°82: Detalle evaluación de competencias.	338
Tabla N°83: Evaluación final y cumplimiento (ejemplo).	339
Tabla N°84: Diseño del esquema de incentivos propuesto.	362
Tabla N°85: Escalas del esquema de incentivo propuesto.	363
Tabla N°86: Resumen Indicadores gerencia comercial.	365
Tabla N°87: Modelo pago de incentivos Gerente Comercial.	367
Tabla N°88: Modelo de pago de incentivos subgerente comercial (category).	368
Tabla N°89: Modelo pago de incentivos coordinadores y vendedores.	368
Tabla N°90: Resumen indicadores gerencia de desarrollo de negocios.	370
Tabla N°91: Modelo pago de incentivos gerente desarrollo de negocios.	371
Tabla N°92: Modelo pago de incentivos subgerente desarrollo de negocios.	372
Tabla N°93: Modelo pago de incentivos jefaturas desarrollo de negocios.	372
Tabla N°94: Resumen indicadores gerencia de operaciones.	373
Tabla N°95: Modelo pago de incentivos gerente de operaciones.	374
Tabla N°96: Modelo pago incentivos subgerente de operaciones.	374
Tabla N°97: Modelo pago de incentivos jefatura de operaciones.	375
Tabla N°98: Relación esquema de Incentivos con atributos de la PV.	379
Tabla N°99: (KPI) Cumplimiento de ventas totales.	383
Tabla N°100: (Análisis intra KPI) Cumplimiento de ventas.	384
Tabla N°101: (Variables del KPI) Cumplimiento de ventas formato negocio.	384
Tabla N°102: Análisis causa – efecto.	389
Tabla N°103: Análisis tableros relacionados.	389
Tabla N°104: Análisis de proyecto.	390
Tabla N°105: Modelo MAD para MTS.	391
Tabla N°106: Modelo de análisis de desempeño propuesto para MTS.	394
Tabla N°107: Dashboard seguimiento de venta semanal (M\$).	403

Índice de Gráficos

Gráfico N°1: Participación de mercado de la industria (%).....	14
Gráfico N°2: Crecimiento de la industria (2018 / 2017).....	15
Gráfico N°3: Crecimiento de la industria en ventas.....	17
Gráfico N°4: Participación de mercado ferreterías MTS en m ² , 2018.	18
Gráfico N°5: Participación geográfica de la industria, 2018.	20
Gráfico N°6: Indicador IVS.	31
Gráfico N°7: Resultados Rappel y Rebate MTS (M\$).	60
Gráfico N°8: Crecimiento anual red MTS (2013-2018).	63
Gráfico N°9: Inversión en I+D en comparación a miembros OCDE 2016 (% del PIB).....	97
Gráfico N°10: Participación de mercado de la industria (2018-2017).	109
Gráfico N°11: Participación % de boletas y facturas acumuladas industria 2018.....	110
Gráfico N°12: Volúmenes de venta de la industria 2018/2017 (M\$).	113
Gráfico N°13: Precios unitarios de departamentos en la región metropolitana.....	130
Gráfico N°14: Evolución del precio de la libra de cobre durante el año 2019.	143
Gráfico N°15: Dólar Observado (Pesos por Dólar).....	144
Gráfico N°16: Participación de socios (%).	356
Gráfico N°17: Indicador IVS (%).	357

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de proyecto de grado se desarrolla para proponer un sistema de control de gestión (SCG) en la empresa MTS, Materiales y Soluciones S.A, empresa que participa en la industria ferretera y del mejoramiento del Hogar. El principal objetivo de este SCG es apoyar un correcto proceso de desarrollo y planificación de la estrategia, junto con proponer un modelo de alineamiento organizacional basado en herramientas de control de gestión ad-oc al modelo de negocio de la organización.

En una primera etapa se plantea dar respuestas a la situación actual del negocio y analizar sus declaraciones estratégicas definidas en la actualidad como lo son su Misión, Visión y Valores, con el objetivo principal de definir las, redefinirlas o ratificarlas para garantizar que éstas declaren cuál es su función o actividad en el mercado y de cara a sus grupos de interés.

En segundo lugar, y para complementar la etapa de desarrollo de la estrategia, se realiza un análisis del micro y marco entorno del negocio, y de capacidades y recursos internos. Con la reformulación de las declaraciones estratégicas, visión y la misión, se identificaron los atributos claves de la propuesta de valor y se construye una propuesta de valor relevante para sus clientes.

En tercer lugar, se presenta el Análisis Externo basado en la herramienta PESTEL y en el modelo de las 5 Fuerzas de Porter que permita identificar cuáles son los factores internos basados en sus Fortalezas y Debilidades de sus recursos tangibles e intangibles y de sus actividades principales o de apoyo, como también identificar los factores externos basados en sus Oportunidades y Amenazas que marcan restricciones o limitaciones para el desarrollo de su mercado, visualizando cuales son las barreras del mercado, sus eventuales competidores, productos sustitutos y poder de influencia de sus proveedores y clientes.

Con esta información, se construye el modelo de análisis denominado FODA Cuantitativo, el cual permitirá identificar qué oportunidades, debilidades y amenazas se pueden potenciar a través de las fortalezas, así como qué

debilidades que se ven potenciadas con las amenazas, las cuales se deben revertir. Este análisis será una guía para identificar donde es óptimo enfocar los recursos disponibles, así como determinar los objetivos y estrategias a desarrollar por la o las Unidades de Negocio. Junto a esto, se presenta el Modelo de Negocio, el cual plasma de manera gráfica los clientes, la propuesta de valor, los canales de comunicación, recursos, actividades claves, alianzas, estructura de costos y flujos de ingresos. Como resultado, se valida la propuesta de valor y sus atributos principales.

Seguidamente se describen y analizan los problemas de control de gestión detectados en la organización, dado los análisis anteriores y conocimiento de la organización. Entregando orientación respecto de los temas estratégicos que se desarrollarán en el presente informe y se presentará una propuesta de solución para los más relevantes de ellos y que tienen relación al control de gestión.

Luego en la etapa de planificación de la estrategia, se desarrolla un mapa estratégico, en el cual se identifican cuatro ejes estratégicos que facilitan la gestión de la estrategia al dividirla en los procesos más importantes, y permitiendo cerrar las brechas detectadas en el proceso de desarrollo de la estrategia. Los ejes estratégicos definidos fueron; excelencia operacional, condiciones comerciales, desarrollo de negocios y el capital humano. Para medir la ejecución se definieron cerca de 30 indicadores desplegados en un cuadro de mando integral objeto de operacionalizar la estrategia, de manera de controlar el cumplimiento de los desempeños reales versus los esperados.

Junto a esto, se desarrollaron, además, cerca de 15 iniciativas estratégicas, definidas como grupos de proyectos y programas diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño esperado (Kaplan y Norton, 2012), efectuando un análisis detallado de la eficiencia e impacto de cada una de estas, para asegurar siempre el énfasis en lograr la ejecución de lo planificado.

En última instancia, se desarrolla la etapa de alineamiento de la estrategia con los desempeños de las unidades funcionales, y a través de los tableros de control diseñados para las unidades funcionales de ventas, desarrollo de negocios y

operaciones, se modifica y mejora el esquema de incentivo actual, buscando la máxima congruencia entre los desempeños solicitados a las unidades con los objetivos organizacionales.

Al término de este proyecto de grado se puede concluir que los objetivos planteados fueron cumplidos cabalmente, obteniéndose un modelo de gestión que considera las dificultades en empresas del tipo asociativa, con procesos de planificación no siempre formales ni sistematizados, contribuyendo a lograr una visión unificada y compartida de un modelo de gestión, que asegure una discusión estratégica integrada y continua, asegurando mejores cumplimientos a la propuesta de valor a los clientes, logrando alcanzar así desempeños sobresalientes y asegurándole de esta manera continuidad y sostenibilidad al negocio, mayor propósito de toda organización, en especial en una como MTS con 25 años en el mercado, líder y referente en su modelo de negocio.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El mercado ferretero en Chile, hoy se cruza con el retail en lo que se ha denominado industria ferretera y mejoramiento del hogar. Ambos mundos convergen y participan de los mismos espacios bajo un mismo techo también denominado retail ferretero.

De este modo, el entorno comercial que enfrentan las empresas de consumo masivo en este sector en la actualidad presentan niveles de desafíos y exigencias profesionales muy superiores a los de hace una década atrás. En especial el mudo ferretero, destacado por oscuras salas de venta para un mercado muy especializado. Entre las múltiples tendencias y factores que fundamentan lo anterior, se destacan las siguientes:

- Altos niveles de concentración y fragmentación de la industria, donde 2 retailers ferreteros concentran más del 60% del mercado (Sodimac y su filial Imperial (del grupo Falabella) poseen el 50% del sector, mientras que Easy (Cencosud) tiene el 12% (Pablo Montané, gerente general de MTS 2017). Ambos retailers con 124 megatiendas a nivel nacional. Por otro lado, un grupo pequeño del mercado concentra el porcentaje restante, donde 3 redes de ferreterías, concentran el 21% de este mercado restante. MTS con un 10%, Chilemat y Construmart, con cuotas de mercado cercanas al 5% y 6% en cada caso. Pero estas últimas 3 posen ferreterías a lo largo de todo Chile sumando más de 319 locales. Por su parte, la red de ferreterías MTS registró desempeños en sus ventas por sobre el comportamiento del mercado, en 2016 el rubro se expandió 3%, mientras esta red de ferreterías avanzó 8% anual. El año 2017 el escenario fue muy bajo pero la agrupación cerró con un incremento de 3% por sobre la industria que cayó en un 2%, afectado por el débil crecimiento de la economía local y el retroceso de la inversión en el sector de la construcción. Al cierre del periodo 2018, Sodimac encabezó la participación de mercado en la industria con un 44,2%, seguido por Easy con 12,1%, en tercer lugar, aparece MTS con 10,2%, le sigue Construmart con 5,7%, luego Chilemat con 5,3% y finalmente Imperial

con 5,0%. Entre Sodimac e Imperial suman el 49,2%, por lo tanto, el mercado para crecer es muy estrecho y requiere una estrategia personalizada para ganar territorio.

- Los Consumidores están cambiando sus patrones de consumo con el fin de ahorrar, dinero y tiempo. Los formatos de tienda y procesos de compra requieren cumplir con estándares globales que faciliten la experiencia de compra en los distintos canales.

- La cadena de abastecimiento requiere mayor velocidad y eficiencia, debe poder estar a la altura de los procesos de negocios, con tecnologías de punta, equipos altamente calificados y enfocados en el cliente.

- El conocimiento del cliente final es esencial, conocer sus gustos y preferencias. Cadenas aumentando fuertemente la intensidad promocional y de las ofertas para responder a nuevos patrones de compra de los consumidores, endureciendo las exigencias a los proveedores y afectando sus niveles de rentabilidad (El Mercurio, 2017).

- El Desarrollo de proveedores es un factor preponderante para el rubro ferretero, y en especial para MTS. La relación con los proveedores debe desarrollarse sobre la confianza y generar procesos colaborativos de largo plazo para evitar conflictos de interés que perjudiquen el negocio de ambos.

- Este entorno comercial, que algunos expertos lo definen como “telúrico” (Baxter, 2016) ha forzado a los proveedores a adecuar sus procesos de trabajo, profesionalizar a sus equipos, y adaptar sus estrategias y sistemas de control presupuestario y de gestión. Las empresas que no sean capaces de lograr una adaptación exitosa pondrán en peligro su estabilidad financiera y por ende la continuidad del negocio.

Por todo lo anterior, MTS necesita contar con un sistema de control de gestión (SCG), que permita dar foco al alineamiento de objetivos, programas y conductas de cada uno de los equipos responsables en la organización con los objetivos estratégicos y expectativas de la alta dirección. El desarrollo e implementación de

un SCG se hace indispensable en un entorno de mercado tan competitivo como el antes descrito. Debido a que esta herramienta de gestión aborda tanto el control estratégico, que apunta a rediseñar los planes por cambios en el entorno, errores en el diseño de las estrategias o faltas de factibilidad en la implementación (Núñez y Caprile, 2006), como también en el control de la implementación, para minimizar las brechas entre los planes y los resultados reales. Este informe de proyecto de grado en definitiva, corresponde al análisis inicial de la red de ferreterías MTS, el cual se transforme en la base para desarrollar un sistema de control de gestión (SCG) que permita monitorear la organización de distintas perspectivas, y apoye tanto el desarrollo de la estrategia (revisando la alineación o adaptación de las declaraciones estratégicas al entorno externo e interno), como la planificación estratégica, a través del uso de herramientas construidas a medida de la organización como mapas estratégicos, indicadores y esquemas de incentivos, de esta manera asegurar el alineamiento entre los objetivos de la alta dirección y los de cada una de las unidades funcionales.

1.1 Objetivos del proyecto

A continuación, se dan a conocer para este proyecto de grado los objetivos que se plantean para el desarrollo del trabajo presentado y el que está elaborado para la empresa MTS S.A cuyo negocio requiere de un replanteamiento en el largo plazo.

1.1.1 Objetivo general

Proponer un sistema de control de gestión que permita a la empresa tomar mejores decisiones y acciones para conseguir los objetivos que se ha propuesto para entregar mayor valor para sus dueños y con liderazgo en el mercado.

Además, el sistema permitirá alinear a los trabajadores y asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor para los clientes y cumplir con la misión y visión propuestas.

1.1.2 Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos planteados para el proyecto:

- Realizar un análisis crítico a la visión, misión y valores con los que cuenta la organización, proponiendo correcciones o ajustes en sus declaraciones estratégicas.
- Realizar un análisis del entorno en que se desenvuelve la organización tanto externo como interno utilizando las herramientas Pestel y modelo de las 5 fuerzas de Porter, para el análisis del macro y micro entorno, y el análisis de la cadena de valor extendida, para el análisis interno, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes.
- Identificar estrategias específicas que se derivan del análisis del entorno, y que permitan capturar las oportunidades y enfrentar las amenazas detectadas.
- Definir una propuesta de valor y formalizar el modelo de negocio que permita su cumplimiento de manera rentable.
- Desarrollar y diagramar la estrategia de la organización a través de la construcción del mapa estratégico y cuadro de mando integral, definiendo ejes estratégicos que faciliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Efectuar el desdoblamiento de la estrategia y la operacionalización de esta, a través del desarrollo de los tableros de gestión y de control de las unidades funcionales con mayor impacto en el cumplimiento de la propuesta de valor de manera rentable. Además, se propone un esquema de incentivos para las áreas funcionales más relevantes de la organización, que permita alinear los desempeños con los resultados esperados.

1.2 Alcance

El presente trabajo aborda el diseño de un modelo de control de gestión estratégico - operacional para la empresa MTS S.A., para esto se incluye la formulación y desarrollo de la estrategia, y los esquemas de incentivos de manera de alinear al personal con los objetivos organizacionales.

1.3 Limitaciones

Con el objeto de poder contextualizar a la empresa con mayor precisión dentro de su mercado, existe la limitante que no hay suficiente información consolidada sobre empresas del mismo rubro, especialmente en el modelo de negocios en el cual se estructura MTS, ya que se trata de una asociación de pequeños y medianos ferreteros. Solo se contaba con información de los gerentes y ex gerentes de la industria, y de ella, internas y externas, se pueden entregar algunas directrices organizacionales que pudieran ayudar a reforzar el presente trabajo.

Por último, no se contaba con suficiente información de la competencia para apoyar el desarrollo del trabajo como historia de la empresa, memorias o informes estadísticos, sobre todo en aquellas empresas que son sociedades anónimas cerradas.

1.4 Metodología

El modelo para el desarrollo del sistema de gestión estratégico que se propone, se basa en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2012), que cumple el objetivo de operacionalizar la estrategia, abarcando las tres primeras fases del modelo; desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento de la organización.

La base teórica del proyecto se fundamenta en una amplia bibliografía y trabajos académicos de investigación y propuesta de mejores prácticas en

sistemas de control de gestión para cada una de las tres etapas planteadas en el presente proyecto, según se detalla en la tabla N°1.

Adicionalmente, fueron consultadas otras referencias bibliográficas enfocadas en la administración eficiente de este negocio, material de clases de profesores del Magister de Control de Gestión, además de opiniones de expertos, y estudios de mercado que aseguren tener una comprensión cabal del entorno competitivo y de las tendencias que están afectando a la organización, a objeto de robustecer las propuestas y recomendaciones.

Tabla N°1: Matriz base bibliográfica utilizada en proyecto de grado.

ETAPA	BASE TEÓRICA (AUTOR)
DE SARROLLO DE LA E STRATEGIA	
1. Misión, visión y valores	(Thompson et al, 2012), (Neriz y Caprile, 2010)
2. Análisis estratégico macro entorno	(Porter, 1982)
3. Análisis estratégico micro entorno	(Nuñez y Caprile, 2006)
4. Análisis interno – cadena de valor	(Porter, 1982), (Zamacona, 2003)
5. Análisis foda cuantitativo	(Cancino, 2012)
6. Agenda del cambio estratégica	(Kaplan y Norton, 2012)
7. Propuesta de valor	(Ostervalder y Pigneur, 2011)
8. Cliente primario	(Simons, 2010)
PLANIFICACION/FORMULACION E STRATEGICA	
1. Modelo de negocios - canvas	(Ostervalder y Pigneur, 2011), (Magretta, 2002)
2. Mapa estratégico	(Kaplan y Norton, 2012), (Kovacevic y Reynoso, 2010), (Niven, 2002)
3. CMI	(Kaplan y Norton, 2012)
4. Tableros de gestión	(Kaplan y Norton, 2012)
5. The Execution Premium	(Kaplan y Norton, 2014)
ALINEAMIENTO ESTRATEGICO	
1. Esquema de incentivos	(Farias, 2001), (Robins, 2013), (Caprile, 2018)

Fuente: Diseño propio.

CAPÍTULO 2. MARCO GENERAL

A continuación, se explica y desarrolla el contexto en el cual opera MTS, explicando el formato de negocio, objetivos principales y principales directrices que afectan la capacidad de alcanzar los resultados deseados.

2.1 Descripción de la organización

MTS es una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería y hogar perteneciente a la industria ferretera y del mejoramiento del hogar. Corresponde a una asociación de medianos y pequeños ferreteros presentes de Iquique a Punta Arenas que trabajan unidos para entregar precios y servicios competitivos a sus clientes.

Contexto

MTS S.A., Materiales y Soluciones S.A., es una Sociedad Anónima cerrada, constituida en Santiago de Chile con fecha 17 de febrero de 1994 fundada con el principal objetivo de entregar a sus accionistas herramientas competitivas para sus operaciones comerciales y de esta manera asegurar la continuidad de la Sociedad y sus accionistas, en los distintos escenarios del mercado.

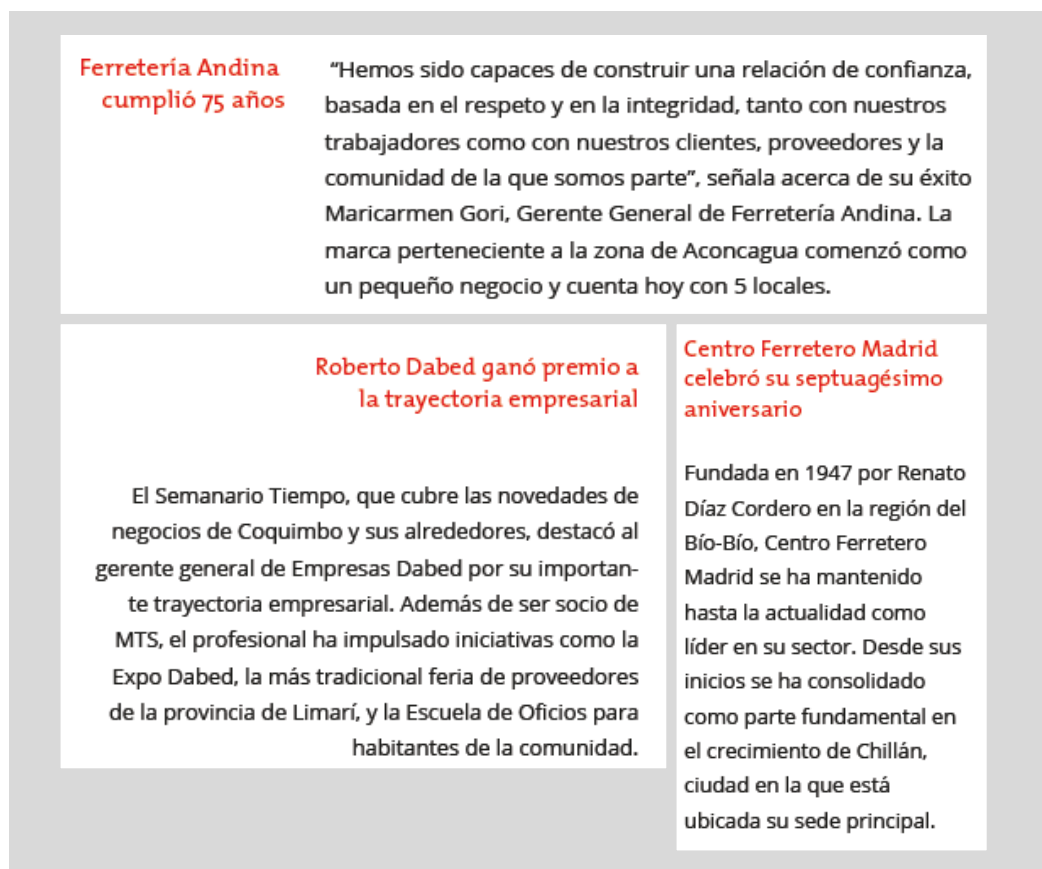
MTS es una red integrada por 44 de los ferreteros más importantes del país, muchas de ellas empresas familiares de larga tradición. Presentes desde Iquique a Punta Arenas, donde la principal característica y diferenciador, es la de ser una organización formada por personas de vasta experiencia en el rubro, con un alto grado de especialización en productos y soluciones para el consumidor final.

MTS por el hecho de ser una red de ferreterías, presenta una particularidad importante respecto de su competencia, que cada socio es una empresa independiente, la cual cuenta con un elevado prestigio y posicionamiento en las zonas donde opera, donde existen ferreterías de más de 50 años de trayectoria con una potente marca en sus respectivas plazas que las hace muy destacadas

en su propuesta de valor de entregar servicio personalizado a sus clientes por generaciones.

En la figura N°1 se destacan 3 ferreterías de la red MTS que son muy representativas en sus zonas de influencia, tal es el caso de Ferretería Andina ubicada en Los Andes y San Felipe, ferretería Dabed ubicada en la cuarta región y ferretería Madrid en Chillán.

Figura N°1: MTS, historia de los ferreteros.



Fuente: Elaboración propia (memoria MTS).

MTS ofrece un amplio mix de productos a precios sumamente competitivos a todos sus clientes y cuenta con más de 130 puntos de venta, distribuidos a lo largo y ancho del país, tal como se muestra en la figura N°2.

Esta amplia cobertura, hace de MTS la red de ferreterías más grande Chile, con más de 440.000 metros cuadrados de superficie de ventas.

Figura N°2: Cobertura de tiendas de MTS en Chile.



Fuente: Diseño propio basado en modelo Georesearch.

La decisión de formar MTS buscaba sumar las demandas y generar economías de escala en los precios. A la cual pertenecen los ferreteros más importantes del país los que han liderado por décadas los distintos mercados donde están insertos convirtiéndose en referentes en sus respectivas plazas.

MTS opera con una amplia red de proveedores, actuando como intermediario en las compras de sus asociados, por lo cual sus principales clientes son las ferreterías asociadas a la cadena.

La Sociedad obtiene su financiamiento de los aportes y comisiones de socios y comisiones de los proveedores, todos ellos destinados a cubrir gastos de administración y operación, y como objetivo principal, entregar valor a sus socios.

Su estrategia genérica declarada basa su desempeño en 3 conceptos que desarrolla en presente y de cara al futuro, estas son: **Sustentabilidad - Crecimiento - Competitividad**. Estos tres conceptos mueven el quehacer cotidiano de MTS y su gente.

Figura N°3: Pilares de MTS (2017).



Fuente: Elaboración propia, estudios MTS.

En la búsqueda de definir el modelo de trabajo con el que se lograrán los objetivos de "Generar valor por la pertenencia a MTS.", la gerencia de MTS ha definido los pilares estratégicos con los que trabajará. La figura N°3 muestra estos pilares que fueron desarrollados el año 2015 y que sustentan la administración actual.

La gestión se focalizará en estos tres pilares fundamentales con el objetivo de lograr la generación de valor para los socios, estos son: **Oportunidad de negocio, desarrollo de marcas y servicios**. Todo lo anterior ayudará a una mejor competitividad de la red MTS en el mercado.

Como base para el desarrollo y logro de los objetivos están las "Personas y la Tecnología", ambos cimientos fundamentales para asegurar el éxito de esta estrategia. La Gestión de Recursos Humanos se focaliza en proporcionar una estructura simple pero altamente calificada, y la tecnología se ha puesto al servicio de los Socios, mejorando la comunicación y generando herramientas de gestión comercial, enfocada en generar oportunidades de negocio para los Socios. En la actualidad se está revisando este modelo, para darle mayor foco a la Experiencia Clientes, del cliente final de MTS: el cliente de la ferretería. La Experiencia de Cliente como foco en la estrategia de MTS sería parte o definitivamente reemplazaría el pilar Oportunidades de Marca, para fortalecer el vínculo con el cliente final, fidelizarlo e incrementar los volúmenes de venta.

Oportunidades de negocio

MTS define sus oportunidades de negocio a través de 5 formatos de negocios, los cuáles se describen a continuación:

Modelos de negociación

En MTS existen tres modelos de negociación. El primero de ellos es el **modelo transaccional o tradicional**, donde se gestiona la compra de los Socios a los distintos proveedores a partir de condiciones base. Este modelo representa el 80% del total y que comenzó como el centro del negocio. Es relevante porque inyecta de información constante y actual acerca del mercado y es con esa información que se puede salir a buscar buenas opciones para hacer crecer los otros dos modelos, el modelo semi integrado y el integrado. Esto porque la cadena pretende seguir en la búsqueda de proveedores que puedan funcionar bajo el modelo de semi integrado, que permite ofrecer más valor al socio. Asimismo, apostar por un crecimiento paulatino en el integrado, donde se encuentran las representaciones y las marcas propias.

El **modelo semi integrado** por su parte, opera con la disponibilidad de productos en Stock de origen nacional e importado con una fuerza de ventas y logística para la red.

El tercer modelo, **Integrado con representaciones de marcas**, donde el 100% de la operación está en MTS y su negocio más importante actualmente en este formato lo representa la marca Stanley.

La evaluación realizada frente al nuevo modelo integrado es positiva, principalmente porque rompió el mito de que MTS es una plataforma que sólo se hace cargo de las órdenes de compra emitidas por sus Socios.

Stock nacional

El año 2017 fue un año de consolidación del modelo de stock, en el que se obtuvo un 23% de crecimiento respecto de 2016, con un 5% de penetración en Socios y alcanzando el 100% de cobertura. En complemento, se obtiene un 5,3% de ahorro respecto de compra a proveedor.

Importaciones

MTS importa desde todos los lugares del mundo un importante MIX de productos para sus Socios. Maderas, terminaciones, hogar, temporada y todos los productos, que, por su valor estratégico, las necesidades SPOT o líneas tradicionales ya desarrolladas por MTS trae y mantiene en Stock mejorando la disponibilidad para socios y clientes.

En 2017, el cierre de ventas de importaciones indicó un 14% mayor que las cifras del mismo periodo del año anterior. Esto considera además un aumento del 5,5% de penetración en los Socios y un 100% de cobertura, lo que se traduce en un 56% de venta stock importado y un 44% en calzada. Es importante destacar también que se generó un 14% de ahorro respecto a compras a proveedores.

Oportunidades de marca

El camino recorrido por la marca MTS ha sido con altos y bajos, con cambios en las definiciones centrales y desarrollos diversos. En 2017 se definió, y se anticipa que ese va a ser el norte definitivo del marketing y las comunicaciones de la compañía, que la marca de los Socios es prioritaria. Todo esto bajo la identidad común que entrega “Ferreteros de Verdad”.

La visión que acompaña esta declaración es que el modelo MTS permite ofrecer al mercado una diversidad que se debe ver reflejada en mantener la individualidad de sus Socios. La cadena tiene una gran diversidad de tamaños, de ofertas, de tipos de clientes, de cercanía con el entorno geográfico, todos elementos que se diferencian de la oferta unificada de los principales competidores. En MTS sus 44 socios son diferentes y tienen fortalezas específicas en su área zonal de influencia, pero cuentan con los mismos estándares de excelencia y entrega, tanto en su trato con las personas como en sus sistemas tecnológicos, logística y stock de productos.

Por otra parte, MTS está apostando por hacer crecer su rol de desarrollador para cumplir con el factor de diferenciación y sustentabilidad que es acompañar con marcas propias. En 2017 se incorpora a la marca Mixa, en grifería, Uro y Everest, en construcción lista que se pretende aumentar con la experiencia ya ganada, a la que se le suma la representación exclusiva de Stanley.

Metrocuadrado

Marca exclusiva de MTS que ofrece una tienda especialista en terminaciones y hogar. Metrocuadrado cuenta con 23 sucursales en el país con más de 11.500 m² que cuenta con un amplio surtido de productos y marcas especialistas en estas familias y categorías.

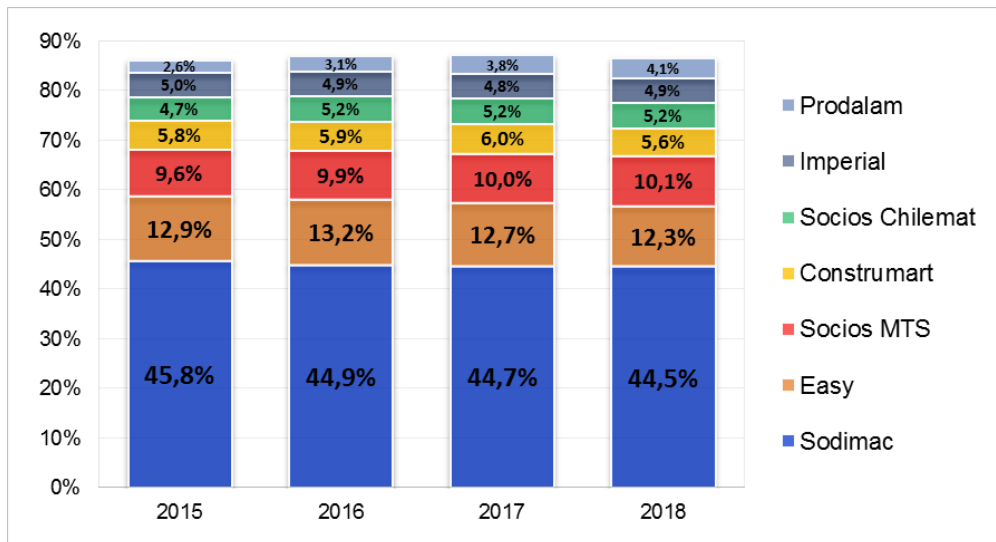
Participación de mercado y competencia

La participación de mercado al cierre de 2017, indica que MTS, alcanza un 10,0% y 10,1% en 2018. La compañía participa en un mercado altamente

fragmentado que incluye mejoramiento, reparación y mantención del hogar, además de nuevas construcciones.

Entre sus competidores están las grandes tiendas de materiales de construcción y mejoramiento de hogar, tales como Sodimac, Easy y Construmart, así como también ferreterías, algunas de las cuales están agrupadas en cadenas como Chilemat y/o Placacentros, al mismo segmento que pertenece MTS. El gráfico N°1 muestra la evolución de las participaciones de mercados en la industria en los últimos 4 años de ejercicio.

Gráfico N°1: Participación de mercado de la industria (%).



Fuente: Elaboración propia. Área estudios MTS.

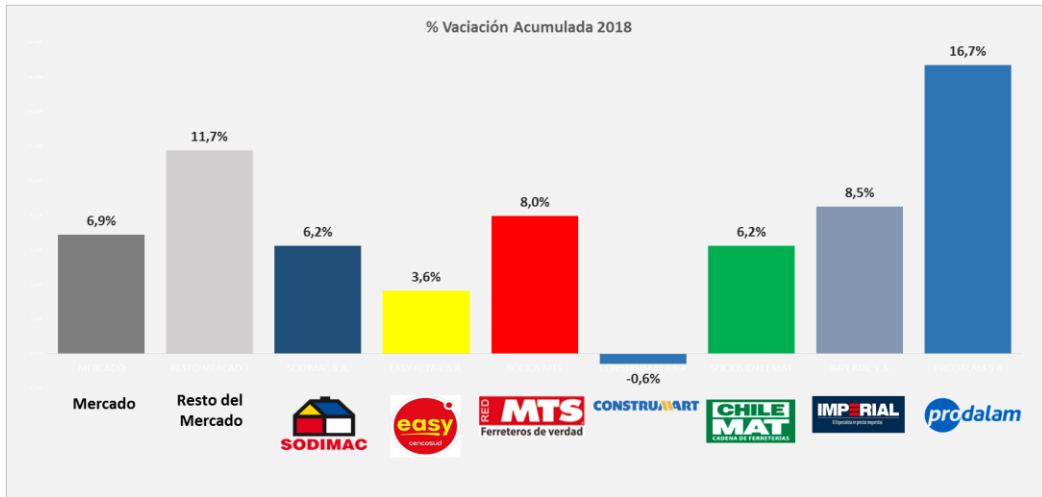
Otros competidores en productos de mejoramiento del hogar son los hipermercados, tiendas departamentales y tiendas de especialidad, operadores online y proveedores que atienden directamente a clientes como empresas constructoras. Últimamente las tiendas chinas están participando con fuerza en los segmentos de herramientas básicas, accesorios y repuestos, incrementado la competencia al rubro ferretero.

Como se aprecia en la gráfica anterior, la industria chilena se encuentra fuertemente concentrada, estando conformada en torno a un 69% por grandes

cadenas con presencia a nivel nacional (Sodimac, Easy, Construmart e Imperial), un 15% por redes de ferreterías (MTS y Chilermat) y en un 16% por competidores más pequeños como barracas, ferreterías de barrio, especialistas, distribuidores independientes y proveedores que venden directo a grandes obras, no asociados a redes.

Tras varios años complejos para la industria de la construcción, debido a la desaceleración en la construcción y proyectos industriales, MTS cumple su tercer año consecutivo creciendo por sobre el mercado. La consolidación del modelo de negocio, el desarrollo de las inversiones y correcta supervisión de éstas, así como la eficiencia en sus procesos es lo que ha llevado a la cadena a alcanzar una facturación anual de aproximadamente US\$700 millones al año.

Gráfico N°2: Crecimiento de la industria (2018 / 2017).



Fuente: Elaboración propia. Área estudios MTS.

La gráfica N°2 muestra el crecimiento de todos los principales actores del mercado en el periodo 2017-2018, donde MTS, crece un 8% y el mercado crece un 6,9%. Superando al crecimiento de los grandes retailers ferreteros.

Superficies de venta de la industria

El líder indiscutido de esta industria es Sodimac, perteneciente al grupo Falabella, el cual al cierre del año 2018 presentaba un total de 89 tiendas con una

superficie de ventas de 761.288 m² (incluye Imperial). En segundo lugar, se encuentra Easy, del grupo Cencosud, que opera a la misma fecha de cierre un total de 35 tiendas con una superficie de ventas de 325.315 m². Sin embargo, las dos redes de ferreterías, MTS y Chilemat, registran 284 tiendas a lo largo y ancho de Chile. La tabla N°2 muestra el crecimiento en participación de mercado en la industria de ferreterías y mejoramiento del hogar en el periodo (2018 / 2017).

Tabla N°2: Crecimiento en ventas y participación de mercado (2018 /2017).

Mercado (MM\$) 2018 /2017	Sodimac	Easy	Imperial	Construmart	MTS	Chilemat	Prodalam	Resto del mercado	Total
Mercado 2018	2.059.389	570.780	226.372	257.590	468.977	240.631	190.680	609.320	4.623.739
Mercado 2017	1.938.349	550.691	208.639	259.112	434.412	226.481	163.417	555.000	4.336.101
M/S 2018 (%)	44,5%	12,3%	4,9%	5,6%	10,1%	5,2%	4,1%	13,2%	100%
M/S 2017 (%)	44,7%	12,7%	4,8%	6,0%	10,0%	5,2%	3,8%	12,8%	100%
Crec. '18/'17 (%)	6,2%	3,6%	8,5%	-0,6%	8,0%	6,2%	16,7%	9,8%	6,6%

Fuente: Elaboración propia.

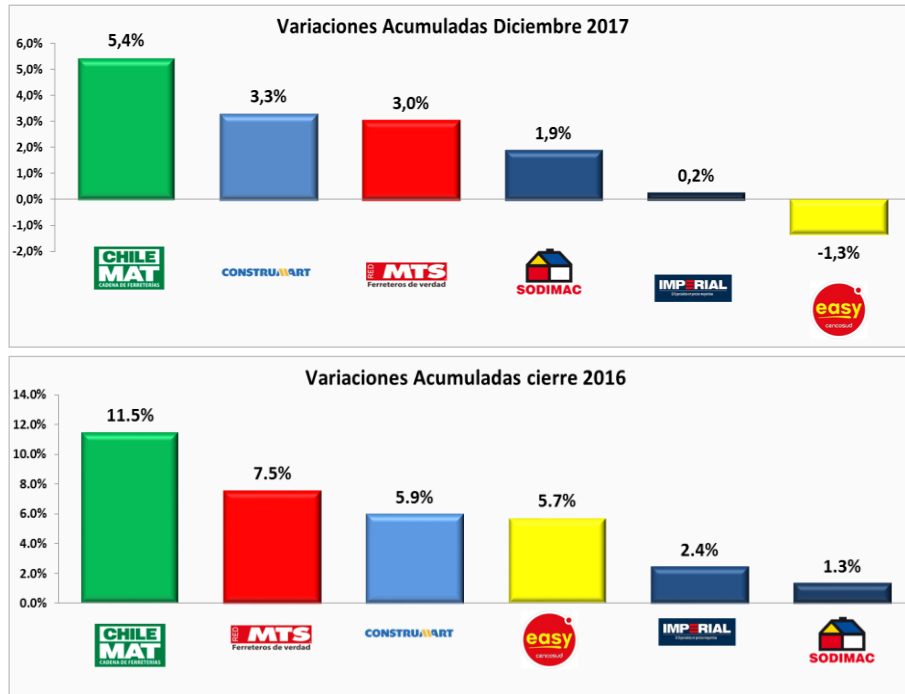
Evolución del mercado

Estas 2 redes de ferreterías existentes en Chile, han mostrado un crecimiento sobresaliente en los últimos años, Chilemat y MTS. Ambas, agrupaciones de pequeñas y medianas ferreterías han logrado reposicionarse considerablemente en sus zonas de origen, estableciendo modelos diferenciadores en servicio, modernizando sus salas de venta, aperturas de nuevas ubicaciones, capacitando sus equipos y tomando el valor que les transfiere respectivamente sus equipos que administran la asociación.

La gráfica N°3 muestra claramente este crecimiento, liderado por Chilemat y MTS en formato red en los últimos 2 años cerrados de ejercicio. Cabe señalar que el tamaño promedio de tiendas de MTS es al menos un 30% mayor que el de Chilemat, y que Chilemat ha implementado una estrategia vigorosa de incorporación de nuevos socios, acción en la cual MTS es muy resistente por definición de sus socios.

En el gráfico N°4, se detalla el tamaño del mercado a nivel tipos de tiendas donde varios socios de MTS encabezas en tamaño el ranking en el rubro ferretero. Sin embargo, en el formato de Mejoramiento del hogar, el ranking lo lideran los grandes retailers.

Gráfico N°3: Crecimiento de la industria en ventas.



Fuente: Elaboración propia.

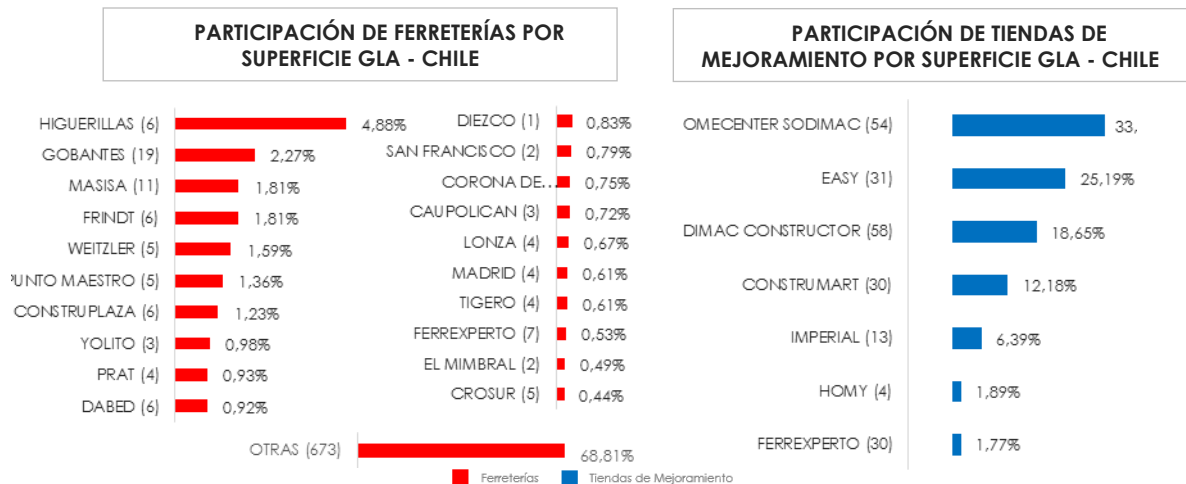
Análisis de la industria

La industria ferretera y del mejoramiento del hogar, es una industria que mueve alrededor de los US\$6.000 millones aproximadamente por año, siendo uno de los mercados más desarrollados en América Latina, con cerca de 50.000 hogares por tienda de gran tamaño (Pablo Montané, gerente general de MTS 2017). Sin embargo, es una industria altamente fragmentada entre los grandes operadores y las pequeñas ferreterías. La industria chilena de mejoramiento del hogar es altamente competitiva y recientemente se ha ido consolidando en el mercado (Economía y negocios. Martes, 6 de Nov de 2018).

Esta industria cambia considerablemente con el ingreso de la cadena Home Depot al mercado chileno en 1998, la cual luego fue adquirida por Falabella en el año 2001. En el año 2003, Falabella se fusiona con Sodimac S.A. y consolida el desarrollo del área de mejoramiento del hogar y materiales para la construcción.

En noviembre del año 2002, Cencosud adquirió la cadena chilena de mejoramiento del hogar y productos agrícolas Proterra, tomando el control total el año 2009 a través del holding Cencosud. En enero 2011, el holding de retail chileno SMU adquirió la totalidad de la cadena Construmart, con 23 tiendas bajo la misma marca con un tamaño promedio de 2.500 metros cuadrados. Posteriormente en 2017, SMU vende Construmart al fondo de Larraín.

Gráfico N°4: Participación de mercado ferreterías MTS en m², 2018.



Fuente: Elaboración propia. Base estudio Georesearch.

Tal como en el pasado ocurrió con los almacenes de barrio, las pequeñas ferreterías, han debido enfrentar una competencia muy robusta y permanente. Y es que la irrupción de grandes cadenas dedicadas al mejoramiento del hogar y de especialistas en materiales de construcción lleva un rato amenazando con hacerlas desaparecer con participaciones crecientes debido a las fusiones y compras de cadenas menores que toman los clientes anteriormente fidelizados por generaciones.

"El sector de mejoramiento del hogar en Chile se está desarrollando con mucha fuerza. Cada vez, las personas entregan una mayor importancia al recurso tiempo, por ello valoran más el poder encontrar todo en un solo lugar" (Sandro Solari, gerente general de Sodimac 2007).

Frente a esto, la estrategia de los ferreteros para no quedarse atrás ha sido unir sus fuerzas, formando grupos como MTS y Chilemat. "Las ferreterías no asociadas tienen un mal pronóstico, porque no tienen tamaño y carecen de información, lo que las hace muy vulnerables" (Luis Araya, subgerente de Chilemat 2008).

Los grandes retailers ferreteros como Sodimac e Easy, ya muy conocidos en Chile y Latinoamérica, logran economías de escala y son las que han alcanzado más preponderancia en el sector. Sin embargo, un modelo de negocio asociativo como el de MTS y Chilemat, les ha permitido en los últimos 20 años al menos ser competitivos y evitar desaparecer frente a tamaña competencia.

Las ferreterías tendrán que mantenerse "muy unidas" buscando sinergias entre ellas "y, lo que es más difícil aún, compatibilizar las decisiones de corto plazo con las estrategias de largo plazo, que son las que les darán permanencia". Y como "la unión hace la fuerza", los ferreteros optaron por modernizarse y ofrecer mejores precios para hacer frente a un mercado cada vez más agresivo y competitivo" (José Pedro Varela, gerente general de MTS 2007).

La especialización, el precio competitivo, la modernización de tiendas, el mix atractivo, la profesionalización de los equipos e incorporación de tecnología, son algunas de las estrategias más escuchadas por los ejecutivos ferreteros, y para allá es para donde se van encaminados los ferreteros.

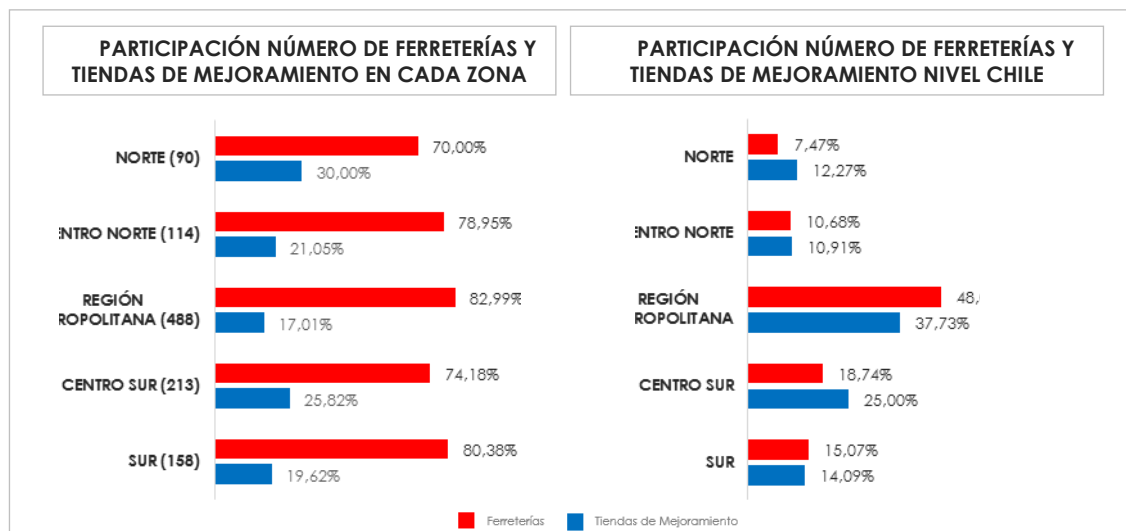
La internalización también ha sido una estrategia. Sodimac ha incursionado con mucho éxito en Latinoamérica, a partir de 1994, en Colombia, en Perú, en Argentina, en Uruguay, y Brasil y México en los últimos años. Por su parte Easy está presente en Argentina y Colombia.

La industria ferretera y del mejoramiento del hogar está compuesta por 1.063 ubicaciones en las comunas de Chile, de las cuales 843 son ferreterías ocupando

440.995 m² de superficie de venta y 220 son tiendas de mejoramiento del hogar, ocupando 908.320 m² de superficie de venta (estudio realizado por Georesearch para MTS durante noviembre de 2018). El detalle se muestra en la figura N°8 que grafica la distribución por zonas geográficas de ferreterías y mejoramiento del hogar.

Por su parte la gráfica N°5 muestra la participación de mercado de las tiendas de MTS y principales competidos en la industria, donde en el rubro ferretería, MTS encabeza este ranking. En el caso de Sodimac, Easy y Construmart, ellos lideran el segmento del mejoramiento del hogar, donde MTS aún participa de forma incipiente, pero con creciente participación de los socios más grandes los cuáles están migrando a formatos de tipo tiendas Sodimac / Easy.

Gráfico N°5: Participación geográfica de la industria, 2018.



Fuente: Elaboración propia, base estudio Georesearch 2018.

Segmentos de mercado

El segmento potencial definido por MTS se divide en dos grupos, el mercado potencial de las personas y el mercado de empresas target. Según el último estudio de mercado desarrollado para MTS por Georesearch en noviembre de 2018, basado en criterios socio-económicos y geo-estadísticos, se calcula el

gasto potencial para cada segmento y se caracteriza cada uno de ellos, tal como se muestra en el gráfico N°5, donde se detalla el mercado potencial de las personas.

Del mismo modo, en la figura N°4 se obtiene el gasto potencial para el segmento mercado potencial de las empresas target y se caracteriza según el estudio realizado por Georesearch.

Figura N°4: Gasto potencial en el rubro para segmentos de MTS.

<u>MERCADO POTENCIAL PERSONAS</u>	<u>MERCADO POTENCIAL EMPRESAS TARGET</u>
- GSE: ABC1, C2, C3 Y D (Mercado objetivo).	- Segmento empresas: Todas las empresas que pertenecen al rubro de la construcción.
- Género: Hombres y mujeres desde los 18 años.	- N° de Empresas: 162.772 (Empresas target en las comunas de las 5 zonas de Chile).
- Mercado potencial: 9.009.118 personas (Mercado objetivo en las comunas de las 5 zonas de Chile).	- Gasto Potencial: \$601.909.207.324 (Sumatoria de gasto potencial mensual en las comunas de las 5 zonas de Chile).
- Gasto Potencial: \$179.541.798.237 (Sumatoria de gasto potencial mensual en las comunas de las 5 zonas de Chile).	* Gasto potencial empresas target: \$3.697.867.-
* Gasto potencial mercado de las personas: \$19.929.-	

Fuente: Desarrollo propio.

La industria ferretera y del mejoramiento del hogar muestra un potencial de crecimiento significativo al estar apalancado en gran medida por la industria de la construcción, segmento de gran relevancia y en el cual participa fuertemente MTS, con clientes que son maestros, contratistas, sub contratistas, y pequeñas y medianas empresas constructoras, con fuerte arraigo en la región metropolitana que muestra el mayor crecimiento demográfico y residencial de Chile.

Marca MTS

El principal valor de marca de MTS como asociación, es la marca de cada uno de sus Socios (los ferreteros de verdad), los que potencian además la Marca MTS

con fuerte presencia en el Fútbol a través de la Copa Chile MTS y el cuerpo de Árbitros del fútbol profesional chileno.

Modelo de negocio de MTS

El Rol fundacional de MTS es aportar valor a los Socios para hacerlos más competitivos en sus respectivos mercados, en tres mundos distintos: **negocios, marca y servicio**, con una base fundada en la tecnología y las personas (Pilares de MTS 2017).

En cuanto a negocio, MTS participa en 3 modelos distintos, estos son:

Modelo transaccional o modelo tradicional

Donde MTS gestiona la compra para sus socios a los distintos proveedores a partir de condiciones bases definidas previamente con ellos. A este modelo se le conoce coloquialmente como modelo de venta calzada y representa cerca del 88% de la venta total de MTS a sus socios.

Modelo semi integrado

Con la disponibilidad de productos en Stock de origen nacional e importado con una fuerza de ventas y logística dispuesta para la RED. Estos productos se almacenan en el centro de distribución de MTS y Agunsa, proveedor externo y se ofrecen a los socios. Representan cerca del 9% de las ventas totales de MTS a sus socios.

Modelo integrado

Con representaciones de marcas donde el 100% de la operación está en MTS. El negocio más importante en el modelo integrado lo representa la marca Stanley, productor mundial de herramientas manuales; pero además se tiene una fuerte relación comercial con Makita, productor mundial de herramientas electrónicas.

Representan el 1% de la venta total de MTS a sus socios, pero se potencia este tipo de negocio para llegar al 4%, debido a que entrega el mejor margen para el negocio de MTS.

MTS realiza importaciones para sus Socios desde todos los lugares del mundo, entregando un importante MIX de productos en familias como maderas, terminaciones, hogar, temporada y todos los productos, que, por su valor estratégico, las necesidades SPOT o líneas tradicionales ya desarrolladas por MTS se traen y mantienen en Stock mejorando la disponibilidad para socios y clientes.

Además, MTS, en la búsqueda de agregación de valor a la acción comercial de sus Socios ha desarrollado un formato de “marcas propias” en el mundo de los materiales de Construcción con URO y MIXA en grifería.

Todas estas actividades permiten potenciar la marca MTS en el mercado, donde la marca de cada socio se potencia significativamente además convirtiéndose en círculo virtuoso entre marca MTS y socio, un complemento, donde MTS es la plataforma que impulsa el crecimiento de sus socios a lo largo de Chile. De esta manera MTS, Los Ferreteros de Verdad, potencian sus marcas con fuerte presencia en el Fútbol a través de la Copa Chile MTS y el cuerpo de Árbitros del fútbol profesional chileno.

Otros servicios que MTS entrega a sus socios

Para apalancar de buena manera la gestión de sus Socios, MTS entrega una serie de servicios que hacen mayormente competitivo este modelo de negocio, estos principalmente son:

Centros de distribución

MTS cuenta con un centro de Distribución en Cerrillos de su propiedad emplazado en 40.000 metros cuadrados, donde además se encuentran las oficinas de MTS.

La otra parte de la operación logística de MTS se realiza en AGUNSA, operador logístico ubicado en el sector norte de Santiago para brindar un servicio que permita a los Socios disponer de productos para sus clientes de manera oportuna y segura.

Servicios logísticos

MTS ofrece a sus Socios servicios de Distribución a las Ferreterías, transportes y bodegas, así como a clientes finales de las ferreterías. Asimismo, almacena por periodos acotados de tiempo los pedidos de sus Socios a tarifas muy convenientes.

Junto a esto, MTS realiza además la operación de Cross Docking (preparación de pedidos sin colocación de mercancía en stock (inventario), ni operación de picking), para los pedidos de Socios a proveedores.

De igual manera aporta la Logística de las importaciones directas que realizan los Socios a través de MTS. MTS cuenta con un departamento de Comex, dependiente de la gerencia de operaciones que apoya tanto al área comercial como socios en los procesos de importación y aduana.

Con esto contribuye a una baja en los costos logísticos de las ferreterías y mejora la disponibilidad de productos para los clientes finales.

Plataformas tecnológicas

MTS disponibiliza plataformas tecnológicas para sus socios, compradores, jefes de local y administrativos orientadas a la gestión de cada una de las Ferreterías Asociadas. En este campo MTS aporta de manera permanente información para la toma de decisiones de las ferreterías destacando una plataforma centralizada de compras vía WEB, así como catálogos y venta en línea para sus Socios.

De igual manera interactúa con sus proveedores a través de un portal especialmente diseñado para solucionar los flujos de información comercial y de gestión con proveedores.

Esta área además lidera proyectos tecnológicos innovadores para MTS y sus socios como desarrollo e-commerce individual para cada socio, implementación de cajas de autoservicio, mantención y mejoras de sistemas y resolver problemas globales del negocio con foco en el mejor desempeño de los socios de cara al cliente final.

Gestión de personas

Base de la propuesta de valor de MTS son las personas debido a que la calidad de servicio y la atención son parte de esta. En este ámbito MTS pone a disposición de sus Socios programas de capacitación en conjunto con la Academia MTS que abarca las necesidades en el ámbito técnico de productos y protocolos de soporte para el servicio, así como cuestiones técnicas del mundo tributario y laboral.

En este ámbito destaca el programa de entrenamiento orientado a los compradores de las distintas ferreterías Socias de MTS.

De igual manera MTS presta apoyo en prevención de riesgos a sus Socios con evaluaciones y asesorías en este ámbito.

En marketing, MTS es un soporte importante para sus socios en cuanto a gestión de actividades de marketing globales, campañas, coordinación con agencias, desarrollo de material POP corporativos, ferias, medios de comunicación, acceso a proveedores especializados a tarifas preferenciales, entre otras.

Actividades con proveedores

MTS coordina y gestiona para sus socios 4 Ruedas de Negocios anuales. Con las cuales se complementan las negociaciones con proveedores, y se relacionan

una vez al año en el Encuentro Socios y Proveedores MTS. Por otra parte, hay una serie de actividades colaborativas con proveedores como campañas publicitarias, catálogos y Co-Branding en distintas actividades de MTS.

Con estas actividades se busca potenciar la relación socio-proveedor, estrechar lazos, compromisos de largo plazo y trabajar colaborativamente.

El foco principal de las llamadas Ruedas de Negocios es la venta, tener un espacio en el que poder hacer negocios positivos para socios y proveedores. Durante el año 2018 se realizaron cuatro ruedas al año (marzo, junio, septiembre y noviembre) y la participación de más de 50 marcas reunidas en el edificio MTS. El año 2018 se realizaron exitosamente las 4 Ruedas de Negocios planificadas, generando más de mil millones de pesos en órdenes de compra, con condición mejorada del precio y plazos de pago para los Socios.

Paralelamente a cada rueda de negocios se desarrolla un taller de compradores, en el cual los proveedores presentan sus nuevas familias de productos y capacitan a compradores de cada ferretería.

Una vez al año, MTS organiza un encuentro anual que fomenta el relacionamiento de los socios con los principales proveedores, buscando así desarrollar un vínculo personal que genera sinergia en las acciones comerciales futuras.

En 2017 el evento se desarrolló en las termas de Puyehue, del 17 a 19 de mayo y el año 2018 en Puerto Varas. La instancia, tradicionalmente reúne a Socios, proveedores y al equipo MTS, la actividad convoca a representantes de más de 50 representantes de más de 25 empresas proveedoras. Durante esta instancia se realiza la junta anual de accionistas y también la presentación anual del Gerente General de MTS, se realizan diferentes actividades, juegos, karaoke y campeonatos diversos.

Gestión de clientes

Para unir la acción de los Socios y proveedores con el actor más importante del negocio, que son los Clientes de las Ferreterías de la red MTS, el año 2017 se implementa la herramienta NPS, para escuchar la voz del cliente y tomar acción según resultados. De esta manera se evaluar la experiencia de clientes en las ferreterías. La Gerencia de desarrollo de negocios lidera esta implementación y proceso de mejora continua del proceso de medición y gestión de la experiencia clientes, se gestiona con el área de personas talleres para jefes de ferreterías, jefes de local y socios y entregan informes periódicos a los distintos niveles para impulsar la gestión de clientes basado en Experiencia de Clientes evaluada en cada punto de venta.

Figura N°5: Encuesta experiencia clientes MTS 2018.

¿RECOMENDARÍAS NUESTRA FERRETERÍA?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Calificanos en las siguientes áreas, siendo 1 muy mal y 7 excelente

Atención	1	2	3	4	5	6	7
Stock de productos	1	2	3	4	5	6	7
Estacionamiento	1	2	3	4	5	6	7
Variedad de Productos	1	2	3	4	5	6	7
Rapidez en Pago	1	2	3	4	5	6	7

Siguiente

Horario de Atención	1	2	3	4	5	6	7
Precios	1	2	3	4	5	6	7
Despacho	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente	1	2	3	4	5	6	7

¿Algún comentario adicional?

Comentarios

ENVIAR

Fuente: Área de estudios de MTS.

La Figura N°5 muestra la encuesta experiencia clientes vigente, la cual complementa la nota NPS (promotores de la marca) con atributos más representativos del negocio. Con lo cual es posible identificar fortalezas y debilidades de la experiencia de clientes y las ferreterías y generar acciones para mejorar.

Finalmente mencionar que MTS como organización entrega soporte a sus socios de Arica a Punta Arenas y que se encuentra ubicada en General Velásquez N°7137, Cerrillos, donde están ubicadas sus instalaciones para sus áreas operativas y de soporte y posee un centro de distribución de 40.000 m2 contigua a las oficinas centrales.

Principales cifras y ratios financieras en 2017 y 2018

La tabla N°3 expuesta a continuación muestra el desempeño financiero de MTS al cierre de los periodos 2017 y 2018.

De los principales indicadores financieros mostrados con anterioridad podemos ver y entender mejor la gestión de MTS para con sus socios, puesto que esta organización traspasa prácticamente todo el valor económico recaudado con los proveedores a sus socios de manera continua. Los ingresos se transfieren en actividades de marketing como publicidad en televisión, radio, estadios, letreros camineros, spots, desarrollo de marca, campañas, material, pop, canales de comunicación, entre otras. Apoyo en aperturas, remodelaciones, mobiliario y ferias. Estudios estratégicos y asesorías especializadas. MTS entrega accesos a créditos a sus socios a valores mínimos, los cuáles las ferreterías traspasan a sus clientes como un servicio de valor agregado. MTS almacena y despacha productos para sus socios a tasas preferenciales. Finalmente, disponibiliza instalaciones, equipos de trabajo y experiencia profesional a sus socios y gestiona eficientemente los distintos procesos comerciales, financieros y operativos con todos los proveedores de MTS y sus ferreterías.

Tabla N°3: Resultados financieros de MTS (2017-2018).

2017	2018
M\$ 214.248.890 Total Ventas	M\$ 222.064.013 ↗ Total Ventas
57,23 días Permanencia de inventarios	64,35 días ↘ Permanencia de inventarios
M\$ 440.412 Resultado antes de impuesto	M\$ 457.376 ↗ Resultado antes de impuesto
82,04 días Permanencia cuentas por cobrar	77,28 días ↗ Permanencia cuentas por cobrar
85,56 días Permanencia cuentas por pagar	83,13 días ↗ Permanencia cuentas por pagar
M\$ 6.637.394 Rappel y Rebate	M\$ 7.304.099 ↗ Rappel y Rebate
M\$ 3.694.279 Capital de trabajo	M\$ 4.101.045 ↗ Capital de trabajo
1,07 días Liquidez	1,03 días ↘ Liquidez

Fuente: Diseño propio.

Procesos de monitoreo y control

MTS cuenta con información importante de sus socios y proveedores en línea, con la cual genera reportes que permiten monitorear la operación de MTS desde distintas perspectivas e informar de manera periódica a socios, directores y gerentes respecto del desempeño de los principales procesos de MTS. Un indicador que entrega importante información acerca del desempeño de cada socio es el IVS, índice de valor del socio, que mide el comportamiento del socio respecto de la red y respecto de sus pares.

Índice IVS

El IVS se construye e implementa a partir del año 2015 con el objetivo de medir el aporte de cada socio a la red MTS. Se encuentra compuesto de 5 dimensiones que se ponderan de distinta manera y se evalúan mensualmente para cada socio y a nivel consolidado, estas son: Tamaño del socio, Participación en las compras a MTS por parte del socio, Crecimiento del socio, Participación consolidada (en los distintos tipos de negocios de MTS) y el comportamiento de pago de los socios, como se muestra en la tabla N°4.

Tabla N°4: Significado de cada indicador individual que compone el indicador IVS.

- **Tamaño:** Corresponde al promedio de compras totales del socio en periodo año móvil.
- **Participación Compras MTS:** Corresponde al promedio de compras totales del socio en periodo año móvil.
- **Crecimiento en MTS:** Corresponde a la variación de compra de los socios en MTS en periodo año móvil.
- **Calificador Crédito:** Corresponde al comportamiento de pago que presenta cada socio.
- **Participación Consolidada:** Considera la participación en los negocios de MTS (Importaciones, MT2, Stock) en periodo año móvil.

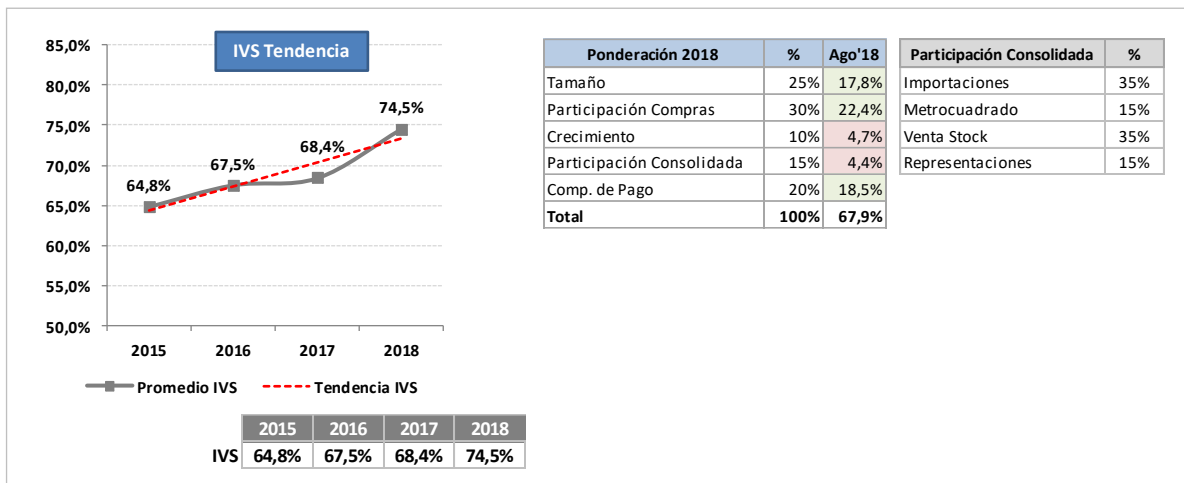
Fuente: Diseño propio.

Como se observa en el gráfico N°6, el indicador IVS consolidado de MTS se ha incrementado a tasas crecientes a partir de su implementación inicial, esto habla muy bien del desempeño global de sus socios ya que este indicador involucra importantes desempeños relevantes a la hora de evaluar el compromiso de cada socio con la red y las posibilidades de gestionar mejoras donde se muestren desviaciones importantes o bajos desempeños.

El resultado del indicador IVS consolidado de agosto (67,9%), muestra un aporte significativo de los socios en tamaño, participación de compras y comportamiento y pago. Sin embargo, los resultados en participación consolidado son bajos, esto se explica ya que los últimos 2 años no ha tenido buenos resultados el negocio debido a la baja actividad económica del país, en minería en

la zona norte principalmente y en lo referente a participación consolidada algo similar ocurre ya que tanto importaciones, Metrocuadrado (terminaciones), venta stock y representaciones son formatos de negocios que se ha visto afectados por la escueta actividad económica antes mencionada.

Gráfico N°6: Indicador IVS.



Fuente: Diseño propio.
IVS: (índice valor del socio).

A nivel desagrupado, sólo 23 socios muestran un IVS por sobre el 70%, otros 20 socios entre 69% y 50% y sólo 3 bajo el 50%. Esto nos habla de un relativamente bajo aporte de un grupo importante de socios a la cadena MTS, según objetivos prestablecidos históricamente. Un grupo de socios, los más grandes principalmente, mueven positivamente el negocio de MTS. Lo cual es un importante problema de desalineamiento vertical (incentivos) que revisaremos en detalle en el capítulo correspondiente.

Finalmente señalar que a partir del segundo semestre de 2018 se han presentado a MTS una serie de proyectos de nuevas aperturas y remodelaciones de socios que se están concretando a mediados de 2019, lo cual incrementará significativamente las ventas de los socios, el crecimiento de los mismos y el crecimiento de MTS por defecto (incremento del IVS). Tal es el caso de Arica y Pichilemu, zona en la cual MTS no participaba.

Índice IVP

Este indicador se implementa paralelamente al IVS, pero apunta a la evaluación de los proveedores de MTS (Índice de valor del proveedor). El cual se mide de 0% a 100%, considera 5 dimensiones evaluadas, a saber: Plazo de pago otorgado, compromiso, aportes, cobertura y *fill rate*, donde todos ellos ponderan un 20% cada uno y se desglosan de la siguiente manera:

- Cobertura, corresponde al número de socios que atiende el proveedor.
- Plazo de pago, corresponde a la flexibilidad de pago que muestra el proveedor.
- Aportes, corresponde al aporte porcentual consolidado que realiza el proveedor a los ítems: Fee, Acc, M2, Centralización y Marketing.
- Compromiso, corresponde al porcentaje que el proveedor vende a socios a través de MTS (algunos proveedores venden directo a socios sin pasar por MTS).
- Fill rate, corresponde al % de cumplimiento del nivel de servicio para socios y MTS.

La información de participación de socios en las compras de la cadena se obtiene del Libro de compras enviado por socios y/o total compras (informes IVA), sólo 25 socios envían el libro de compras regularmente. La Figura N°7 muestra las variables que componen el indicador IVS.

Proveedores

Un objetivo estratégico a desarrollar por MTS es generar espacios de mutua generación de valor entre socios, proveedores y la cadena. Desde 2016 MTS está trabajando para lograr mejores resultados. MTS se involucra en el negocio como protagonista, deja su rol original de observador y aumenta su rango de acción en esta materia. Esto responde a necesidades identificadas junto al directorio y con

los mismos proveedores, con quienes hoy se dan importantes pasos para construir relaciones estratégicas y virtuosas.

Un objetivo estratégico a desarrollar por MTS es generar espacios de mutua generación de valor entre Socios, proveedores y la cadena. Desde 2016 MTS está trabajando para lograr mejores resultados. MTS se involucra en el negocio como protagonista, deja su rol original de observador y aumenta su rango de acción en esta materia. Esto responde a necesidades identificadas junto al directorio y con los mismos proveedores, con quienes hoy se dan importantes pasos para construir relaciones estratégicas y virtuosas.

Los proveedores han aumentado también su compromiso con la cadena debido a la excelente respuesta que han obtenido en el tiempo. La manera que tiene MTS de relacionarse con ellos es diferente a la de las grandes superficies, ya que busca mantener la actividad en conjunto, a través de potenciarse mutuamente para ser una alternativa viable y clara en el mercado. Los grandes retailers ferreteros tienen una posición dominante en este mercado, como se mencionó en los capítulos anteriores, donde Sodimac e Imperial, del grupo Falabella poseen más del 50% del mercado e Easy del grupo Cencosud cercad del 12%, ambos con una clara posición dominante en este mercado. Debido a esto la Fiscalía Nacional Económica (FNE), en 2015 y 2017 citó a estos 2 grandes retailers de la industria por acusaciones de un presunto abuso de posición dominante como líderes del sector respecto de su relación con proveedores. MTS por su parte es un pulmón importante para los proveedores debido a los menores plazos de pago que tiene a diferencia de los grandes retailers ferreteros que muchas veces imponen precios y plazos de pago. Es por esto que actividades como las antes mencionadas acercan a MTS y sus proveedores, generando relaciones basadas en la confianza, en el mutuo entendimiento y el crecimiento conjunto.

Del mismo modo, se debe destacar un caso de alto interés para la cadena, como lo realizado como representantes en Chile de la marca de herramientas y accesorios Stanley. Esta iniciativa inédita, que ha sido positivamente evaluada por MTS y sus Socios, pretende sentar las bases para ampliar este portafolio propio y

generar de esta forma mayor fidelización hacia las ferreterías y el mercado de parte del cliente final.

En MTS, 61 proveedores componen el 80% total de las compras de un total de 364 proveedores registrados a diciembre de 2018 (fuente: área de estudios de MTS).

Tabla N°5: Distribución proveedores de MTS por categoría.

Categoría	Familia	N° Proveedores
CONSTRUCCIÓN	ACEROS	(9)
CONSTRUCCIÓN	MADERAS	(7)
CONSTRUCCIÓN	MAT. DE CONSTRUCCION	(16)
ESPECIALIDADES	FERRETERIA	(12)
ESPECIALIDADES	TERMINACIONES	(12)

Fuente: Desarrollo propio.

Por definición del negocio, MTS define dos grandes categorías en su negocio, Construcción y Especialidades, las cuáles se subdividen en 5 grandes familias, estas son: *Aceros, Maderas, Materiales de Construcción, Ferretería y Terminaciones*. Los principales proveedores de MTS son los que atienden a toda la industria nacional en general como se detalla en la tabla N°5.

Del mismo modo, como se muestra en tabla N°6, la categoría construcción representa el 61,4% del total de la facturación de MTS a sus socios y la categoría especialidades el siguiente 38,4%.

Tabla N°6: Facturación por categorías de MTS a sus socios.

Ventas por Categorías	Facturación Acumulada	
	2017	2018
Construcción	57,7%	61,4%
Aceros	23,3%	22,2%
Maderas	34,8%	36,1%
Mat. De Const.	41,8%	41,8%
Especialidades	42,3%	38,6%
Ferretería	45,4%	45,5%
Terminaciones	54,6%	54,5%
Total General	100%	100%

Fuente: Área estudios MTS.

La facturación de MTS por categorías muestra una alta concentración en materiales de construcción, dentro de la cual destacan proveedores de maderas, tableros, pinturas, placas de yeso cartón, cemento, aceros, entre otras.

La tabla N°7 muestra el ranking de la facturación de MTS en sus distintos proveedores, destacando proveedores como Arauco, en maderas, Codelpa en pinturas, Knauf en placas de yeso cartón, Melón en cemento y Villalba en aceros.

Tabla N°7: Ranking de Proveedores de MTS.

Nro.	80% Venta Proveedores	% Peso
1	ARAUCO	5,6%
2	CODELPA CHILE SA	3,9%
3	KNAUF	3,4%
4	MELON S.A.	3,2%
5	VILLALBA	3,2%
6	ROMERAL S.A.	2,3%
7	TRICOLOR S.A.	2,1%
8	MASISA S.A.	2,1%
9	PIZARREÑO	2,0%
10	POLPAICO	1,9%
11	PERFIMET	1,5%
12	LOUISIANA PACIF	1,4%
13	CINTAC	1,4%
14	SIKA S.A-CHILE	1,4%
15	CEMENTOS BIO-BIO S.A	1,3%
16	ROBERT BOSCH S.A.	1,2%
17	EAGON LAUTARO	1,2%
18	A.NACIONALES	1,2%
19	V.H.	1,2%
20	CORDILLERA	1,2%

Fuente: Desarrollo propio.

Ruedas de negocios

En 2017 el modelo utilizado previamente en las llamadas Ruedas de Negocio se ajustó a lo que hoy se espera de una reunión de esta categoría, en la que el foco principal es generar venta al contar con un espacio en el cual poder hacer negocios positivos para Socios y proveedores. Así fue como nació la idea de invitar a 50 marcas por vez, en cuatro Ruedas al año (marzo, junio, septiembre y noviembre), en el edificio MTS. La cadena abrió entonces su casa para recibir a

los proveedores que participaron en estas instancias, las que en conjunto generaron ventas por 100 mil millones de pesos.

En las Ruedas de Negocio, que se acompañan además por los Talleres de Compradores y una reunión de Socios previa, se cierran acuerdos importantes, por lo que efectivamente las marcas llegan con buenas ofertas y productos destacados.

En 2017 y 2018, MTS realizó exitosamente 4 Ruedas de Negocios planificadas, generando más de mil millones de pesos en órdenes de compra, con condición mejorada del precio y plazos de pago para los Socios. La figura N°6 muestra imágenes de la rueda de negocios (RDN) de noviembre de 2018 en la cual participaron 55 proveedores, 53 Socios y 70 compradores, que representaron a 44 Ferreterías de la Red.

Figura N°6: Rueda de negocios de MTS, Noviembre 2019.



Fuente: Marketing, área de estudios de MTS.

Stakeholders

Como indica Thompson et al (2012), “los principales objetivos de establecer la misión de una organización, es poder definir y comunicar internamente y al resto de los stakeholders¹ el propósito principal de la compañía, esto es, a que se dedica, cuál es su negocio, a quién o quienes pretende satisfacer y en qué mercados o geografías pretende realizarlo”.

¹Stakeholders se refiere a todos los miembros que de manera directa o indirecta la UEN pretende enfocar sus esfuerzos y/o resultados y de los cuales también depende para su logro: accionistas, clientes, consumidores, trabajadores y comunidad.

Un *stakeholder*¹ es cualquier grupo o individuo que afecta o es afectado tanto directa como indirectamente por las acciones de una empresa. A estos se les suele llamar también “partes interesadas o grupos de interés”.

Para el caso de MTS sus principales *stakeholders* que se pueden identificar son aquellos que pueden resultar afectados de manera significativa por las actividades, productos o servicios de la organización, y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos, estos son:

- **Socios:** Accionistas y dueños de MTS, son los dueños de las ferreterías que componen la red MTS. MTS está compuesta por 44 socios y 137 ferreterías ubicadas de Iquique a Punta Arenas. Los socios demandan precios competitivos, crédito, logística eficiente, servicios adicionales a la organización y rentabilidad.
- **Clientes o consumidores:** Los distintos tipos de clientes de MTS, personas, contratistas, pequeñas ferreterías, estado y los socios de MTS. Este *stakeholder* representa todos los potenciales compradores que tiene la industria, en este caso gran parte de la población. Su comportamiento influye directamente en la industria del retail ferretero, obligando a las empresas que lo componen a modificar sus estrategias. Los ingresos de las empresas de la industria dependen directamente de dichos clientes por lo que la industria se concentra en atraerlos y fidelizarlos. Las estrategias de las empresas de esta industria buscan, en todo momento, atraer más consumidores de la forma más eficiente y eficaz posible, por lo que se planea de forma anticipada y generalmente se le hacen modificaciones.
- **Gobierno:** Debido a las medidas gubernamentales que se pueden tomar. Estas obligan a modificar o hacer las estrategias en base a estas mismas, procurando seguirlas. Las empresas de la industria deben cerciorarse de que se siguen todas las normas vigentes que las afectan, ya que de no ser así se recibirán multas y bajará su reputación.

- **Proveedores:** Corresponde a los fabricantes o comercializadores de los productos que vende MTS a sus socios y los socios a sus clientes finales. Los proveedores también son una gran influencia para esta industria, ya que son los que los proveen de productos de calidad o un buen servicio, siendo estos muy necesarios para que la industria sea cada vez mejor y pueda satisfacer las necesidades del cliente final.
- **Trabajadores:** De MTS y las ferreterías, son un recurso clave en toda la cadena de valor del negocio, conocen al cliente y lo fidelizan constantemente. En MTS, es el grupo encargado de conducir la organización hacia el futuro. Se cuenta con una gran cantidad y diversidad de empleados, ya que se requieren desde aquellos más especializados hasta los de conocimientos más básicos, con edades variantes entre adultos mayores hasta jóvenes especialistas. Estas personas son el esqueleto de las normas internas de la empresa, son de las que depende la productividad, la imagen, el ambiente, etc, de la empresa, por lo que un correcto análisis y gestión puede provocar cambios significativos en los resultados que se obtienen de la empresa.
- **Comunidad:** Toda la comunidad, las entidades o los individuos cuyos derechos, en virtud de una ley o un acuerdo internacional, les permiten plantear con total legitimidad determinadas exigencias a la organización. Los vecinos de las instalaciones establecidas o futuras instalaciones de la empresa, que son afectados laboralmente por esta. Las instalaciones de esta industria son, en general, bastante grandes, y con bastante impacto laboral, haciendo referencia con esto a la cantidad de puestos de trabajo que otorgan, el gran flujo de gente que atraen, y la cantidad de microempresas que se encuentran alrededor y pueden ver sus ingresos disminuidos o aumentados con su llegada. Así mismo, se afectan los espacios, provocando mayor ruido y flujo vehicular, tal es el caso de la

confluencia de camiones para carga y descarga de productos, tanto en las ubicaciones MTS como en las ferreterías red.

- **La competencia:** Es uno de los agentes que más puede afectar y al mismo tiempo puede verse afectado por las decisiones que se toman dentro de las empresas de la industria. En este plano, es relevante destacar que las empresas que compiten con la empresa propia son amenazas potenciales constantes, especialmente si enfoca principalmente en lo que participación de mercado y ganancias se refiere. Sin embargo, al mismo tiempo es vital la existencia de la competencia, ya que conforma una parte fundamental en el funcionamiento y el desarrollo “óptimo” del mercado.

El hecho de no reconocer correctamente la relevancia o impacto que tiene un *stakeholder* en la industria produce un daño a los recursos de la organización considerables, puesto que las partes interesadas son muchas, en consecuencia, es necesario priorizar los con mayor efecto en la organización.

Los *stakeholders* descritos anteriormente, se relacionan continuamente con la organización y se producen constantes “tensiones” entre la organización y ellos. La principal tensión que podemos identificar se produce entre el Proveedor y MTS, debido a que el proveedor es el principal socio comercial de MTS, pues el proveedor es quién entrega los “precios competitivos” al negocio y les permite a los socios competir en un mercado muy concentrado y maduro. A su vez son los proveedores los encargados de disponibilizar los importantes volúmenes que demanda la organización debido a la demanda agregada de sus socios, por lo tanto, la relación precio - volumen es clave en la negociación comercial que lleva MTS. Como los mismos proveedores surten a toda la industria, existe una constante tensión respecto de los volúmenes dispuesto para cada participante de la industria (Sodimac, Easy, MTS, Construmart, etc). Sin embargo, los grandes retailers ferreteros, pagan sus facturas en periodos muy largos de tiempo, no así MTS, que paga a 30 o 60 días, con lo cual asegura los volúmenes requeridos a precios competitivos.

Otra constante tensión se produce entre la organización y sus socios, debido a que los socios son los dueños de MTS, como organización (central de compra), por lo cual demanda y exigen constantemente mayores beneficios al equipo de MTS, en lo que se refiere a precios y servicios adicionales. Una mayor tensión se produce, además, porque los socios de mayor tamaño, exigen para sí, beneficios adicionales respecto de los que recibe cada socio y como muchos de ellos son directores, los consiguen directamente con las gerencias provocando molestia por parte de otros socios menores y poniendo en una posición muy compleja al equipo de MTS.

Finalmente, otra tensión importante se produce entre MTS y la competencia, la cual como se menciona en el capítulo primero, se encuentra muy concentrada y atomizada. Los grandes retailers ferreteros como Sodimac e Easy, pertenecen a dos de los grupos económicos más grandes del país, como son el grupo Falabella y el Grupo Cencosud, respectivamente. Ambos retailers ferreteros, cuentan con el patrocinio y respaldos de sus respectivos grupos económicos y están internacionalizados en Latinoamérica con fuerza. Si bien en el mercado nacional su poder de negociación es grande, sin embargo, su gran potencial está en la importación directa a gran escala de productos de alto margen y el impacto de sus respectivos negocios financieros que apalancan el negocio del retail. Por lo tanto, el efecto, de la competencia, en especial de los grandes retailers, es muy fuerte porque le exige cada vez mayor competitividad a MTS en cada uno de sus procesos.

2.2 Descripción de la UEN

Para el presente trabajo se ha definido como la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) la empresa MTS S. A. a cargo del Gerente General, quien es responsable toda la operación, la cual funciona en un 100% para sus 44 socios, en sus distintos formatos de negocios y canales. Como se observa en la figura N°14, existe una estructura del tipo funcional y no divisional en MTS S. A. Por esta

razón y dado que no existe un responsable para cada canal o formato de negocio es que se definió a MTS S. A como la UEN.

MTS es una organización que entrega soporte a sus asociados en gestión de compras, logística, tecnologías de información, gestión financiera-tributaria, asesorías especializadas, entre otras.

El gerente general es responsable del cumplimiento de la propuesta de valor entregada a sus socios y un directorio que vela por el cumplimiento de las políticas de largo plazo en representación de sus socios, que participan de manera igualitaria en la red MTS.

MTS entrega soporte a sus asociados a través de un modelo de negocios que compra para sus socios para satisfacer una demanda agregada en el mercado ferretero y mejoramiento del hogar.

MTS disponibiliza para sus socios dos grandes categorías de productos. La primera y más importante es Construcción, que comprende las familias de Aceros, Maderas y Materiales de construcción en general. En segundo lugar, la categoría Especialidades, que comprende las familias Ferreterías y Terminaciones.

MTS cotiza, negocia y compra para una demanda agregada de sus 44 socios, los cuales poseen 137 ferreterías a lo largo de Chile, desde Iquique hasta Punta Arenas. Debido a esto, entrega adicionalmente, servicios de logística y almacenamiento a sus socios.

La red MTS cuenta con una estructura organizacional tradicional que entrega soporte al negocio de manera transversal, como finanzas, contabilidad, sistemas, RRHH, entre otros.

Tipo de productos

MTS participa en la industria ferretera y del mejoramiento del hogar. Por lo cual comercializa para sus socios productos de una oferta variada, que les permite ser competitivos en su segmento y zona en la cual participan.

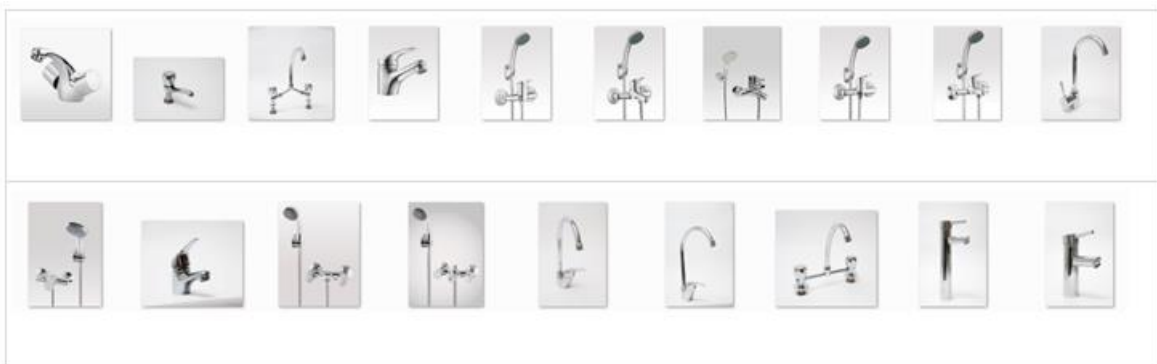
MTS divide su amplio mix de productos en dos divisiones, estas son Construcción y Especialidades, cada una de ellas participa con un 57,7% y 42,3%, respecto de las compras globales que los socios realizan a MTS para comercializar en sus ferreterías. Cada una de estas divisiones se subdivide a su vez en categorías las cuales se especifican en la tabla N°5, y sus respectivas participaciones.

Marcas propias

MTS en la búsqueda de agregación de valor a la acción comercial de sus Socios ha desarrollado marcas en el mundo de los materiales de Construcción con URO en cañerías y MIXA en grifería.

Mixa es una marca propia desarrollada por MTS, que sólo se comercializa en las ferreterías de la red MTS en Chile. Se trata de productos de Grifería certificada por Cesmec, griferías para agua potable, para baño y cocina. Se trata de productos de fabricación China. La primera importación de estos productos la realiza el equipo comercial de MTS en marzo de 2016 alcanzando una penetración en la actualidad de un 82% en las ferreterías de los socios de MTS.

Figura N°7: Línea de productos Mixa (grifería).



Fuente: Desarrollo propio.

Estas marcas propias implican menores costos respecto de proveedores alternativos, en el caso de Mixa se calcula en un 5% de ahorro aproximadamente.

Mixa ha incrementado su volumen en 2 años en un 30% debido a su calidad y opción de precio la cual se ha posicionado con fuerza en los distintos tipos de clientes de las ferreterías de la red MTS (área de estudios de MTS 2018).

Cañerías Uro, por su parte ha venido a complementar a la marca Mixa, con su atractiva oferta de productos. Actualmente Uro incorpora artículos de construcción como carretillas y alambres, que viene a incrementar el mix de productos ofrecido a socios en condiciones más competitivas. La figura N°7 muestra el detalle de línea de productos Mixa, la cual se encuentra disponible en las ferreterías de MTS.

2.3 Tipos de clientes

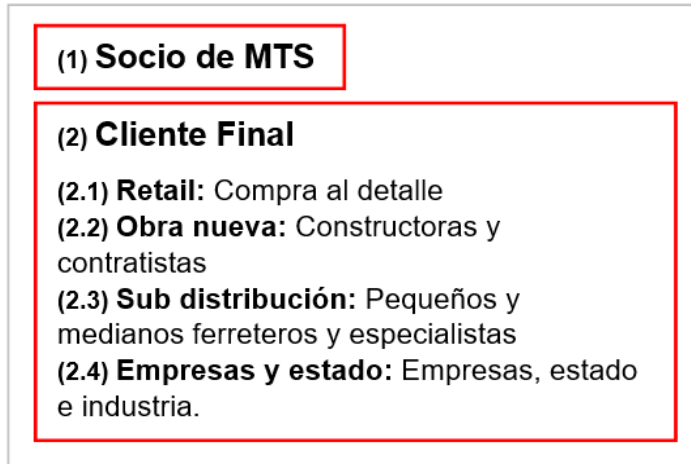
Como se mencionó anteriormente, la red MTS comercializa productos de ferreterías y mejoramiento del hogar para sus 44 socios, por lo cual distingue como cliente primario un único cliente directo, sus socios. A los cuales vende y entrega productos para sus ferreterías a precios competitivos, los cuales se negocian agregadamente para conseguir descuentos por volumen y acceder a economías de escala. Los socios de MTS compran el 100% de los productos que la red MTS comercializa, donde MTS además de plataforma comercial, entrega además a sus socios servicios logísticos asociados a los productos que comercializa para sus socios.

Sin embargo, por tratarse MTS de una red de ferreterías agrupadas en una gran central de compras la cual apoya a los socios en diversas materias antes mencionadas, se analiza igualmente al cliente final de las ferreterías el cual corresponde a todas las personas que requieren productos ferreteros o de mejoramiento del hogar lo cual se detalla en el párrafo correspondiente a segmentos de mercado de MTS en el siguiente capítulo.

Actualmente los socios de MTS y dueños de las 137 ferreterías declaran de 4 tipos de clientes finales, estos son los siguientes:

1. **Retail:** Para satisfacer las necesidades del mejoramiento, reparación y mantenimiento y equipamiento de los hogares.
2. **Obra Nueva:** Constructoras y contratistas, para satisfacer las necesidades de los nuevos proyectos de viviendas e infraestructura.
3. **Sub Distribución:** Para los pequeños y medianos ferreteros y especialistas
4. **Empresas y Estado:** Para la mantención y mejoramiento de las empresas, industria especialista y el Estado.

Figura N°8: Tipos de Clientes de MTS.



Fuente: Diseño propio.

La figura N°8 describe gráficamente los tipos de clientes de MTS. Cabe señalar, que si bien el cliente principal como organización de MTS son sus socios, que son dueños y clientes, a la vez. Dentro de las funciones de la gerencia de desarrollo de negocios es asesorar y apoyar a los socios en el desarrollo del cliente final, implementando herramientas y metodologías para mejorar la experiencia cliente final, tal como el desarrollo e implementación de la herramienta NOS, talleres de experiencia clientes, charlas de expertos y asesoría a nivel punto de venta, lo cual se detalla en el capítulo de planificación estratégica.

Ventas a público: Facturación de las ferreterías

Las ventas que las ferreterías realizan al cliente final se dividen en MTS en clientes que compran con boletas y clientes que compran con factura. Donde el cliente retail es el que compra con boleta (persona natural) y corresponde al 28% de la venta de las ferreterías de MTS. Los clientes que compran con factura (Obra nueva, Sub distribución y Empresa y estado) conforman el 72% de la venta de las ferreterías de MTS.

Tabla N°8: Tipo ventas ferreterías (boleta / factura).

Venta en M\$					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Fact.	276.514.899	297.502.812	315.337.857	320.983.044	358.859.043
Boleta	90.702.763	93.383.034	106.026.798	113.022.182	136.756.840
Total	367.217.662	390.885.846	420.051.414	434.005.226	495.615.883
% Facturación	75%	76%	75%	74%	72%
% Boletas	25%	24%	25%	26%	28%
Var% Año		6,4%	7,5%	3,3%	14,2%

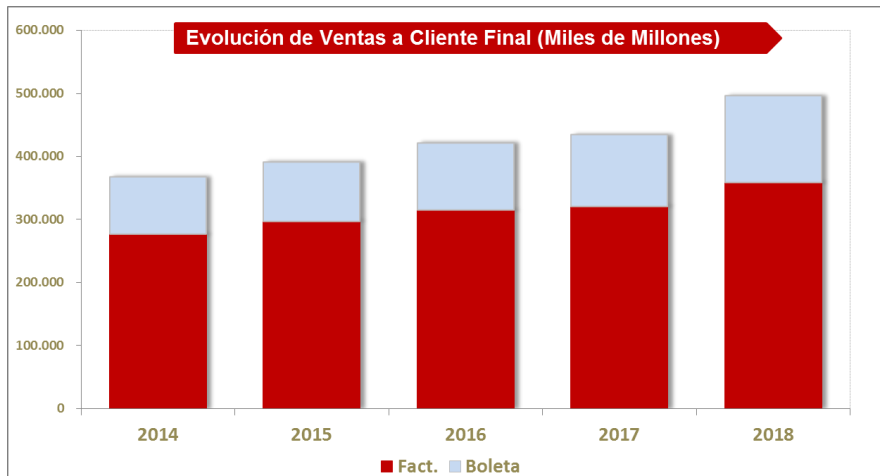
Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

Las ventas totalizadas mostradas en la tabla N°8 corresponden a las ventas realizadas por las ferreterías de la red MTS a sus clientes al cierre de cada periodo. Como se observa, además, el porcentaje de boletas respecto del porcentaje de facturas es bastante bajo, lo que habla del mercado de MTS muy concentrado en clientes tipo contratitas, sub contratistas, pequeñas constructoras y maestros.

El formato retail, aún no ha sido explotado de manera consistente y transversal, observándose una mayor concentración en materiales para la construcción y construcción en general. Un grupo muy bajo de socios ha migrado a formatos de venta tipo retail, de autoatención y exhibiciones tipo Homecenter, los cuáles han tenido crecimientos significativos y participación y facturación, además de rentabilidad debido a que los productos tipo retail (no materiales de construcción)

generan un mucho mejor margen al negocio, tal como se representa en la figura N°9.

Figura N°9: Evolución tipo ventas ferreterías (M\$).



Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

Como se mencionó anteriormente algunos socios de MTS han desarrollado fuertemente el formato retail en sus tiendas (venta con boletas), mostrando un desarrollo considerable tanto en la exhibición de los productos como en el mix ofrecido.

Tabla N°9: Ejemplo de formatos en las ferreterías MTS.

Socio	Total Venta Boletas	Ventas Totales	% Total Venta
Frindt	4.144.492	6.411.809	64,6%
Higuerillas	9.748.663	16.226.770	60,1%
Dimafer	2.065.841	7.002.421	29,5%
Oviedo	1.795.464	5.984.718	30,0%
Establecimientos Maipo	707.743	2.420.622	29,2%
Ferretería Persa	747.591	2.713.991	27,5%

Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

A modo de ejemplo, en la tabla N°9 se muestra el tipo de facturación de 6 socios de MTS con enfoque construcción y enfoque retail. En el caso de ferreterías tipo retail sus socios implementan formatos a auto atención y amplían su mix de productos hacia familias de productos de venta impulsiva y que genera

un mayor margen al negocio. Tal es el caso de productos para baño, cocina, automóviles, iluminación y accesorios decorativos. Estos productos los compran principalmente a proveedores externos, por fuera de la red MTS debido a que MTS no ha desarrollado proveedores para algunas de estas familias. Las ferreterías con baja venta en boletas, representan un tipo de venta con alto grado de participación en familias de materiales de construcción y formatos de tienda de atención en mesón, venta empresa y cotización.

MTS entrega soporte a sus socios en materias relacionadas a sus clientes finales como marketing, shop display, estudios, promociones y campañas, por lo cual MTS se relaciona con el cliente final a través del socio (La Ferretería). Actualmente MTS implementa un plan piloto para mejorar la Experiencia de Clientes en las ferreterías a través de la herramienta NPS, apoyado por una agencia especializada que lidera el equipo de Desarrollo de negocios de MTS. Lo que se busca es “escuchar la voz del cliente”, para apoyar a los socios y sus ferreterías en los requerimientos de sus clientes y cómo desarrollarlos de manera segmentada y con la mayor efectividad.

Proveedores estratégicos de MTS

La tabla N°10 muestra a modo de ejemplo destaca la evaluación de 3 socios estratégicos de MTS, los proveedores Arauco, Codelpa y Stanley. Los 2 primeros encabezan las compras de MTS para sus socios y el último corresponde a una representación muy estratégica para los socios de MTS y el proveedor exclusivo.

MTS firma un contrato de representación exclusiva con la compañía mundialmente conocida de herramientas manuales Stanley, que le permite a MTS ofrecer a sus asociados una amplia gama de los productos Stanley de alta calidad a precios excepcionales.

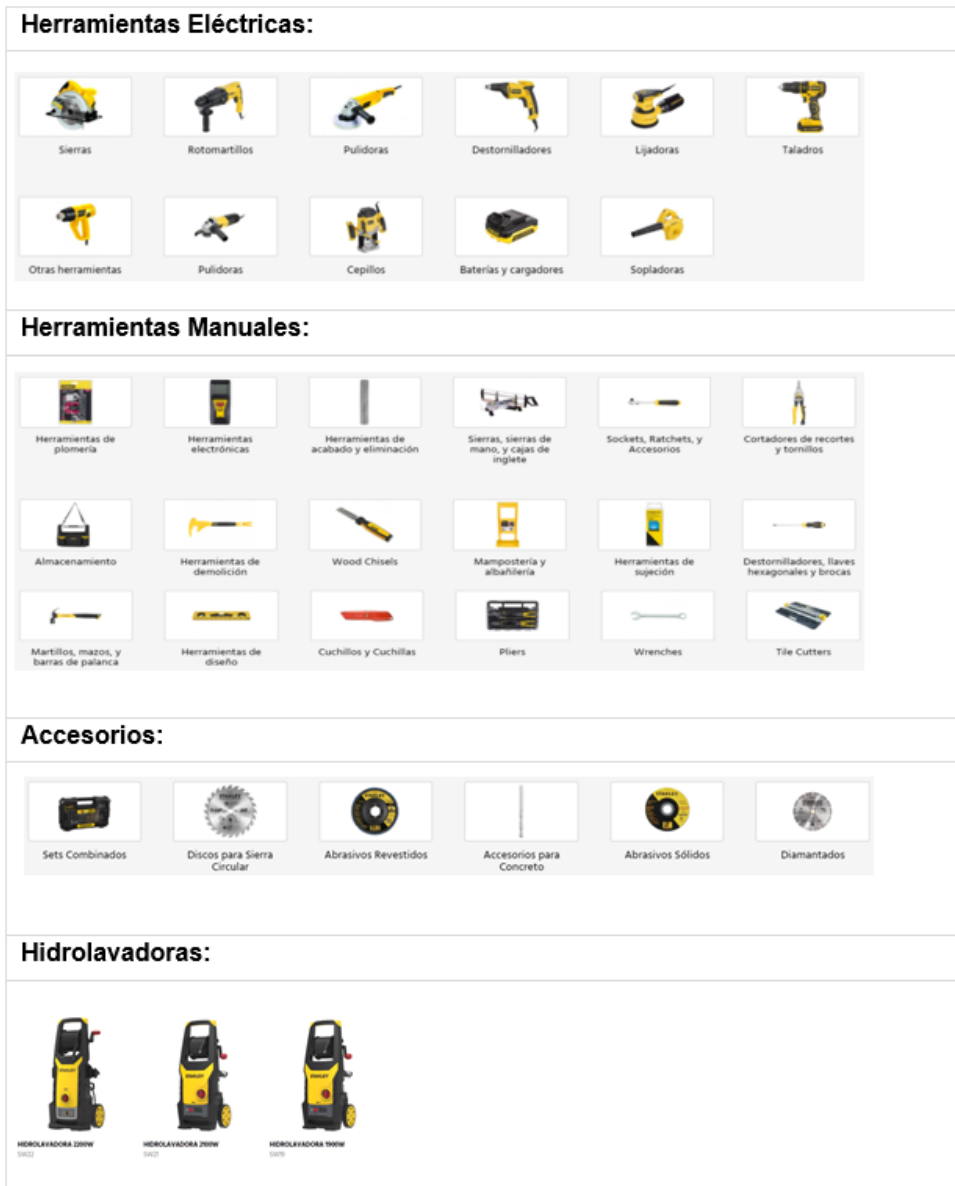
Tabla N°10: Evaluación socios estratégicos de la red MTS (cierre 2018).

<p>Arauco</p> <p>“Ha sido una buena experiencia porque se basa en una relación comercial cercana, de acuerdos donde juntos buscamos oportunidades para desarrollar negocios de interés común. Para nosotros es un canal de distribución importante”.</p> <p><i>Fulvio Corcione, Arauco</i></p>	
<p>Codepa</p> <p>“MTS genera durante el año, distintas instancias de contacto con los Socios, donde fortalecemos nuestra relación comercial y humana. Nos facilita la posibilidad de realizar buenos negocios con cada uno de sus 44 Socios de manera centralizada, coordinando acciones comerciales en los más de 130 puntos de venta”.</p> <p><i>Pablo Corvalán, Codepa</i></p>	
<p>Stanley</p> <p>“El trabajo en equipo con MTS nos ha permitido mejorar la propuesta a los usuarios profesionales que actualmente prefieren nuestra marca. Hoy los clientes de la cadena acceden a un amplio portafolio de soluciones en herramientas manuales Stanley, como en pocos distribuidores, lo que sumando a la asesoría y experiencia que tienen los ferreteros hacen que nuestra propuesta sea muy consistente y atractiva. Seguiremos trabajando en mejores exhibiciones, entrenamientos y mix de forma conjunta, para que esta alianza siga trayendo muchos más éxitos en los años venideros”.</p>	

Fuente: Desarrollo propio.

Stanley es una marca de herramientas manuales de origen estadounidense, mundialmente conocidas por su performance y calidad, esta marca de herramientas y hardware STANLEY puede ser encontrada en todos los continentes. Stanley ha forjado su reputación centrándose en la excelencia, en sus productos, en los servicios que proporciona y en el entusiasmo de toda la gente lo cual es clave para MTS, sus socios y clientes.

Figura N°10: Tipos de herramientas proveedor estratégico Stanley.



Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

A lo largo de más de 160 años de crecimiento e innovación, STANLEY ofrece valor para los clientes, tratar a la gente con respeto, actuar con integridad y suministrar productos de alta calidad. Estos mismos valores, se ven representados en la alianza estratégica que fundó con MTS en Chile. STANLEY se ha posicionado como una marca global reconocida y de confianza que se

considera un sinónimo de calidad y valor. Consolidada a través de una historia de expansión y diversificación.

Bajo la marca STANLEY se producen más de 50.000 productos diferentes para el público en general, los profesionales y el sector industrial.

La penetración de Stanley en MTS es del 100%, es decir todas las tiendas de la red MTS tienen el mix mínimo de Stanley. Además, Stanley incrementa su mix continuamente con productos muy eficientes y de alta calidad como las familias herramientas eléctricas, accesorios e hidrolavadoras. La figura N°10 muestra el mix de productos de Stanley.

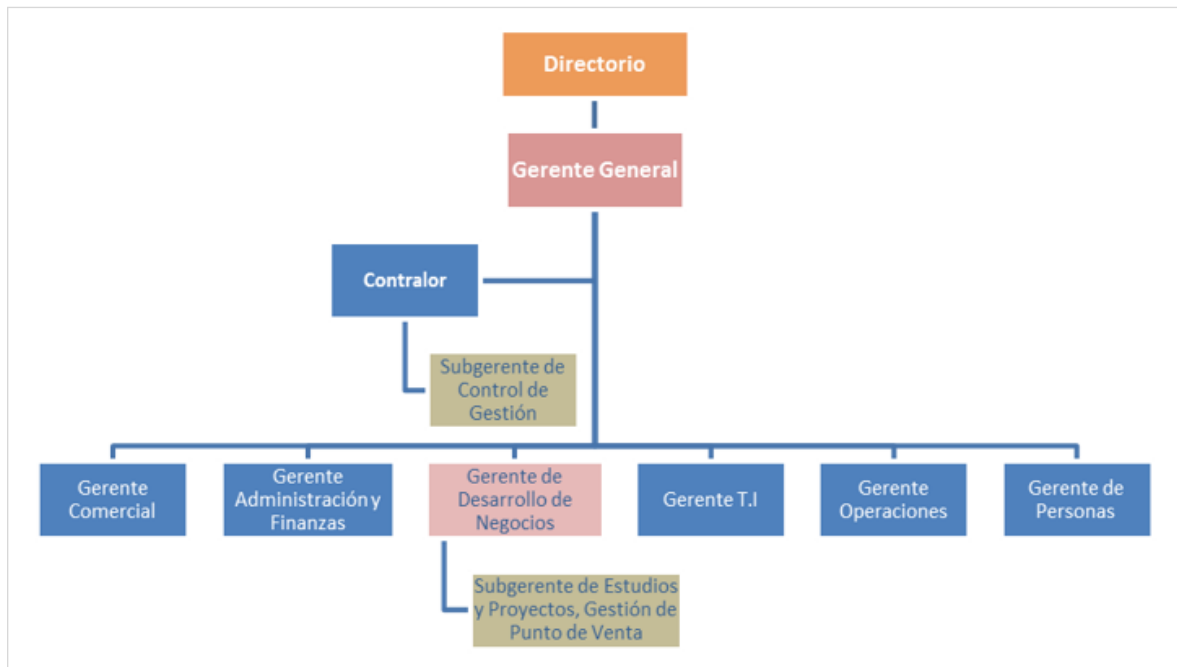
2.4 Estructura actual de MTS (UEN)

La figura N°11 muestra la estructura funcional actual de la UEN de MTS, esta se encuentra compuesta por seis gerencias; la gerencia comercial, a cargo de desarrollar las categorías que comercializa la red, dando cumplimiento al plan de ventas y crecimiento del negocio de manera rentable; la gerencia de administración y finanzas, que ejecuta y supervisa los procesos contables y financieros; la gerencia de desarrollo de negocios, que estudia el mercado e implementa actividades estratégicas y lidera marketing global; la gerencia de TI, que implementa nuevas tecnologías para MTS y socios; la gerencia de operaciones, que tiene a cargo la logística, almacenamiento y la coordinación del transporte de los productos de MTS, control de inventario de productos y la entrega de productos finales a socios; y la gerencia de personas, de incipiente desempeño que vela por el desarrollo de los equipos de trabajo a lo largo de MTS y sus ferreterías.

El departamento de control de gestión se encuentra en pleno proceso de definición de roles y responsabilidades, actualmente es una mezcla de actividades de estudios, reporting y gestión presupuestal, que depende del contralor de MTS. Sin embargo, duplica actividades con el área de Estudios y proyectos. No existe un área a cargo de controlar la implementación de la estrategia del negocio. Con

la definición de un modelo de control de gestión a partir de este proyecto de grado, se plantearán responsabilidades y objetivos para el encargado último del área o subgerencia de control de gestión.

Figura N°11: Organigrama de la UEN.



Fuente: Diseño propio.

La UEN está a cargo del Gerente General, quien es responsable de los resultados de negocio y financieros de la compañía, y es apoyada por un equipo de gerentes, gran parte de ellos, conocedores de la industria que desarrollan sus áreas en base a los objetivos que el directorio plantea.

Dando cumplimiento a la ley de Sociedades Anónimas, la Red MTS es dirigida por un Directorio compuesto por un Presidente, un Vicepresidente y siete Directores, quienes tienen la responsabilidad de conducir a la empresa dentro de un marco legal. Se realizan asambleas de carácter mensual y en ellas sus miembros se abocan a revisar todas las materias de su competencia. Este directorio lo componen 7 socios y 2 directores externos.

Modelo de dirección de MTS

Para el mayor entendimiento del negocio se describe a continuación los principales modelos de la dirección de MTS, estos son:

- **Accionista:** Son los propietarios de la compañía, eligen al Directorio, aprueban las memorias y la distribución de dividendos. Son además los clientes principales de MTS.
- **Directorio:** Está compuesto por 9 directores, 7 accionistas y 2 directores independientes. Esta entidad define la estrategia y las políticas de la compañía y cuentan con una de las tareas más importantes que es la elección del Gerente General, encargado de la ejecución de la estrategia. En las sesiones de Directorio se controla su gestión.
- **Administración:** Está compuesta por el Gerente General y los gerentes de primera línea. El Gerente General propone objetivos, estrategias al Directorio y se apoya en sus gerentes de primera línea para cumplirlas y agregar valor a la compañía.
- **Contraloría:** La responsabilidad de la Contraloría es velar por la existencia de un Control Interno eficiente que apoye la consecución de los objetivos de la empresa. Su dependencia directa es el gerente general y el Directorio a través de este.
- **Comités:** Su principal labor es definir los riesgos existentes para la cadena. Es un órgano especializado cuyo objetivo es dar seguridad que las operaciones se desarrollen en un ambiente de control, en el que los deberes y responsabilidades que conlleva su actuar estén claramente asignados. Será responsable de analizar y evaluar la información que la administración proporciona. El Comité de Contraloría no es resolutivo. Participan 4 Directores, el Contralor y el Gerente General cuando se requiere.

MTS presenta una estructura del tipo funcional, siendo la función comercial la más relevante respecto del cumplimiento de la propuesta de valor de cara al socio

y al cliente final. A continuación, se detalla cada una de estas gerencias y sus principales funciones:

1) Gerencia Comercial: es responsable por el desarrollo de la relación comercial con los distintos proveedores de MTS y los socios con el objeto de dar cumplimiento de las metas de venta y rentabilidad para cada una de las marcas y categorías, asegurando la máxima visibilidad y disponibilidad en los puntos de venta, y buscando productos competitivos en el mercado para asegurar la rentabilidad en su conjunto. Además, esta área es responsable de gestionar el negocio de marcas propias y representaciones, dando respuesta a los requerimientos de desarrollos de productos, asegurando la calidad y rentabilidad para MTS y sus socios.

2) Gerencia de Administración y finanzas: posee como función primaria, velar por el máximo retorno de los activos de la compañía y por garantizar el flujo de caja que permita la continuidad de la operación.

3) Gerencia de Desarrollo de Negocios: área encargada de entregar visibilidad del mercado a la red, lo más parecido a un área de innovación puesto que lidera los estudios y los proyectos estratégicos de MTS de cara al socio. Lidera y gestiona las acciones de marketing de MTS, apoyo a socios y gestión de punto de venta.

4) Gerencia de Tecnología: resuelve y gestiona los recursos tecnológicos de MTS y sus socios, entregando soporte y herramientas competitivas para la toma de decisiones.

5) Gerencia de Operaciones: tiene bajo su cargo el área de logística y transporte, debe gestionar eficientemente el transporte y almacenamiento de los productos que MTS comercializa a sus socios. Lidera y gestiona el área Comex y presta servicios y asesoría a los socios en las materias de su competencia.

6) Gerencia de Personas: esta área es la encargada de seleccionar a los mejores profesionales para MTS, velar por el desarrollo de las personas y gestionar las actividades que dice relación con la cultura organizacional y el clima al interior de MTS.

2.5 Caracterización del negocio

Como se mencionó en los capítulos anteriores, MTS pertenece a la industria ferretera y mejoramiento del hogar, pero en un formato muy distinto al de los grandes retailers ferreteros como Sodimac, Easy, entre otros.

MTS es una agrupación de medianos y pequeños ferreteros con historia y presencia en sus zonas, en las cuales sus ferreterías tienen en promedio 50 años, se trata de empresas familiares, que en algunos casos las dirigen hijos y nietos inclusive. Esta asociación estratégica crea MTS en sus inicios como una central de compra y luego plataforma de soporte para a los 44 ferreteros que la componen en 137 ferreterías a lo largo de Chile. MTS compra agrupada y centralizadamente los productos que las ferreterías comercializan a sus clientes finales. Es muy importante destacar que cada ferretería es distinta a la otra y cada socio es distinto a otro en tamaño, operación, mix, administración y gestión. MTS los agrupa para que puedan ser más competitivos frente a proveedores y clientes, y transfiere valor a sus socios en distintas actividades que generan sinergias por el sólo hecho de gestionarlas agrupadamente como compras a proveedores, accesos a servicios, a tarifas preferenciales, actividades de marketing, Comex, transporte, tecnología, asesorías, entre otras.

Como en todo negocio, los ingresos constituyen el pilar fundamental de la sostenibilidad del mismo, en una primera instancia, en el caso de MTS, estos permiten transferir valor al socio y ser competitivo en su mercado particular.

MTS compra los distintos productos a los proveedores, los cuales cada proveedor factura a MTS, luego MTS factura a cada socio dependiendo de las necesidades de cada uno, ya sea en venta calzada o stock de MTS. Esta operación no genera margen para MTS, ya que MTS factura a sus socios los mismos montos que la factura de proveedores, todos los cobros se hacen en los ítems anteriormente explicados los cuales generan los ingresos de MTS (Fee, Rebate y Rappel).

Tabla N°11: Estado de resultados resumido de MTS año 2018 (\$M).

EERR	2018	Presupuesto	2017	% Var 2017/2018
Ventas Nacionales	194,839,364	197,652,109	191,642,550	1.7%
Importaciones	14,649,801	13,967,999	10,771,651	36.0%
Ventas Stock Nacional	11,435,906	10,992,000	10,747,876	6.4%
Representaciones	1,217,937	1,425,700	1,086,811	12.1%
Total Ventas	222,143,008	224,037,808	214,248,888	3.7%
Total Costos Ventas	-220,919,223	-222,651,057	-213,123,389	3.7%
Margen Ventas	1,223,785	1,386,751	1,125,499	8.7%
Total Ingresos	13,933,650	15,368,304	14,382,773	-3.1%
Total Costos	-10,222,995	-11,567,518	-10,692,171	-4.4%
Margen Ingresos	3,710,655	3,800,786	3,690,602	0.5%
Costos de Distribución	-206,706	-268,065	-295,683	-30.1%
Margen Bruto	4,727,734	4,919,472	4,520,418	4.6%
Gastos de Admin. y Finanzas	-4,124,742	-4,388,312	-4,146,935	-0.5%
Resultado Operacional	602,992	531,160	373,483	61.5%
Resultado No Operacional	29,387	-57,778	66,886	-56.1%
Resultado Antes de Impuesto	632,379	473,382	440,369	43.6%
Impuesto a la Renta	-169,037	-127,807	-264,595	-36.1%
Utilidad del Ejercicio	463,342	345,575	175,774	163.6%

Fuente: Diseño propio.

La tabla N°11 expuesta a continuación muestra un estado de resultados resumido que detalla la manera en la cual se generan los ingresos de MTS (\$14.382.773 millones al año 2017), proveniente en su gran mayoría de comisiones cobradas a proveedores en el momento de la compra consolidada que realiza MTS, los cuales se detallan en la tabla N°12. El ítem ventas nacionales, incluye un fee (0,88%) que se cobra a los proveedores nacionales por pertenecer a la red MTS, lo cual se especifica en los acuerdos comerciales con cada proveedor. Este ingreso se refleja en el ítem Ingresos por comisión MTS (tabla N°13). En el caso de las importaciones, estos ítems generan un pequeño margen para MTS que proviene de los socios como asesorías (servicios importaciones, Comex, etc.).

El ítem venta stock nacional, es producto que se compra de manera spot en oportunidades comerciales y se ofrece a los socios. No genera margen ya que se factura al mismo valor que se compró al proveedor, pero considera los ítems Fee, Rappel y Rebate, de esta manera genera ingresos para MTS.

Tabla N°12: Detalle ingresos red MTS 2017 (MM\$).

Ingresos de MTS	2017 Acum	%	Cobro aplicado
Ingresos Rapel y Rebate	6.637.394	46,1%	Proveedor
Ingresos Marketing	2.048.329	14,2%	Proveedor
Ingresos por Comisión Mts	1.809.793	12,6%	Proveedor
Ingresos Servicios	1.722.265	12,0%	Socio
Ingresos Centro de Distribución	871.856	6,1%	Socio y proveedor
Ingresos Asesorias	726.300	5,0%	Socio
Ingresos Metro Cuadrado	319.478	2,2%	Proveedor
Ingresos Rental	247.370	1,7%	Socio
Total Ingresos	14.382.785	100%	

Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

Las representaciones, Stanley y Mixa, generan margen para MTS. Stanley por su parte que corresponde a una representación exclusiva para MTS y Mixa, que es una marca propia de grifería de origen chino.

A nivel red, MTS genera sus ingresos como porcentajes de las compras realizadas a proveedores, según las demandas agregadas de los socios (se cobra fee, rappel y rebate a proveedores), y servicios que se cobran a socios, como se muestra en la tabla N°13.

Tabla N°13: Detalle ingresos por actividades de marketing (2017).

Estado de Resultado de Gestión MTS	2017 Acum
Ingresos Rueda de negocios	857.774
Ingresos Acuerdos Campaña Corporativa	694.195
Encuentros Socio Proveedor	167.396
Ingresos por promociones	124.064
Ingresos por catálogos	112.562
Ingreso Publicidad Estadios	53.953
Ingresos Academia	33.216
Ingresos Material Cooperativo	11.256
Ingresos MTS TV	3.212
Otros Ingresos Marketing	30
Ingresos Feria de negocios	-9.329
Ingresos Marketing	2.048.329

Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

Los ingresos por Rappel y Rebate, generan el 46,1% de los ingresos de MTS. Estos ítems corresponden al cobro a proveedores de una tasa variable dependiendo de los montos y penetración en los socios de MTS, respectivamente, en el caso del Rebate, dicha tarifa se encuentra asociada a volumen de compras (a mayor volumen, menos tasa para el proveedor) para el Rebate.

El siguiente grupo de ingresos se obtienen por el lado de las actividades de marketing que desarrolla MTS, representa el 14,2% del total de los ingresos, los cuáles se cobran a proveedores por tales actividades para eventos (ruedas de negocios, encuentros de socio proveedor), campañas, promociones, catálogos, publicidad y otras actividades relacionadas que se detallan en tabla N°14.

Los ingresos por comisión MTS, corresponde al fee fijo cobrado a proveedores por pertenecer a grupo de proveedores exclusivos de MTS (0,88%).

Junto a esto, se suman otros ingresos que percibe MTS generados a partir de servicios como servicios logísticos, cobrados a socios y proveedores, arriendos de maquinarias y equipos, que se arriendan a socios y que estos arriendan a su vez en sus tiendas. Los ingresos a Metro Cuadrado, corresponde a un formato de terminaciones que algunos socios implementan en sus tiendas y que se cobran a los proveedores adscritos a este formato los cuales generan ingresos para MTS. Finalmente se tiene un ítem de ingresos por servicios, que se cobran principalmente a los socios y corresponde a servicios de apoyo a la gestión de socios como Seguro de crédito, licencias de software, sistemas, monitoreo GPS, publicidad digital, entre otros.

MTS también genera ingresos financieros con el gap que se produce entre el plazo de pago a proveedores y pago a socios, se trata de montos considerables que se invierten en fondos mutuos, depósitos a plazo y otros instrumentos financieros a corto plazo que generan rentabilidad (plazos menores de 40 días). Estos ingresos se ven reflejados en el estado de resultados detallado, en la cuenta Intereses Financieros.

La tabla N°14 a continuación muestra el detalle de los ingresos del año 2017, obtenidos por actividades de marketing que se cobran a proveedores. Entre ellos

los derechos a participar en la rueda de negocios (4 por año), ingresos por campañas corporativas (mes del maestro y campaña de pintura). Los encuentros socio proveedor que los paga el proveedor (1 por año). Catálogos (2 por año), entre otras.

Los resultados del negocio de MTS, tal como se muestra en la tabla N°16, muestran la obtención de resultados en MTS.

Tabla N°14: Estado resultados resumido de MTS (2017/2016).

Estado de Resultado de Gestión MTS	2017 Acum	2016 Acum	% Var. 2017 / 2016	Estado de Resultado de Gestión MTS	2017 Acum	2016 Acum	% Var. 2017 / 2016
Ventas Nacionales	191.642.550	193.339.549	-0,9%	Ingresos por Comisión MTS	1.809.793	1.964.501	-7,9%
Importaciones	10.771.651	9.432.368	14,2%	Ingresos Asesorías	726.300	711.662	2,1%
Ventas Stock Nacional	10.747.876	8.727.511	23,1%	Ingresos Centro de Distribución	871.856	852.544	2,3%
Ventas Stock Stanley	1.015.424	454.842	123,2%	Ingresos Rental	247.370	543.974	-54,5%
Ventas Stock Mixa	71.389	46.905	52,2%	Ingresos Stock por Transferencia	0	0	0,0%
Representaciones	1.086.813	501.747	116,6%	Ingresos Rapel y Rebate	6.637.394	6.570.192	1,0%
Total Ventas	214.248.890	212.001.175	1,1%	Ingresos Metro Cuadrado	319.478	333.845	-4,3%
Costo Venta Nacional	-191.642.550	-193.339.549	-0,9%	Ingresos Marketing	2.048.329	2.186.982	-6,3%
Costo Importaciones	-10.102.107	-8.826.872	14,4%	Ingresos Servicios	1.722.265	1.683.883	2,3%
Costos Ventas Stock Nacional	-10.341.478	-8.471.255	22,1%	Total Ingresos	14.382.785	14.847.583	-3,1%
Total Costos Ventas Stanley	-952.807	-436.022	118,5%	Costo Centro de Distribución	-760.930	-756.941	0,5%
Total Costos Ventas Mixa	-66.551	-43.493	53,0%	Costo Rental	-86.503	-217.295	-60,2%
Costo Representaciones	-1.019.358	-479.515	112,6%	Costo Rapel y Rebate	-6.312.876	-6.216.458	1,6%
Total Costos Ventas	-213.105.493	-211.117.191	0,9%	Costo Metro Cuadrado	-65.127	-117.333	-44,5%
Margen Ventas Nacionales	0	0	0,0%	Costo Marketing	-1.730.594	-1.835.621	-5,7%
Margen Importaciones	669.544	605.496	10,6%	Costo Servicios	-1.736.137	-1.693.349	2,5%
Margen Stock Nacional	406.398	256.256	58,6%	Total Costos	-10.692.167	-10.836.997	-1,3%
Margen Stock Stanley	62.617	18.820	232,7%	Margen por Comisión Mts	1.809.793	1.964.501	-7,9%
Margen Stock Mixa	4.838	3.412	41,8%	Margen Asesorías	726.300	711.662	2,1%
Margen Representaciones	67.455	22.232	203,4%	Margen Centro de Distribución	110.926	95.603	16,0%
Margen Ventas	1.143.397	883.984	29,3%	Margen Rental	160.867	326.679	-50,8%
				Margen Rapel y Rebate	324.518	353.734	-8,3%
				Margen Metro Cuadrado	254.351	216.512	17,5%
				Margen Marketing	317.735	351.361	-9,6%
				Margen Servicios	-13.872	-9.466	46,5%
				Margen Ingresos	3.690.618	4.010.586	-8,0%

Fuente: Diseño propio, área estudios.

En esta tabla se aprecia claramente que los ingresos provenientes de las ventas de productos no se constituyen en mayor porcentaje de utilidad del negocio, sino los ingresos provenientes del cobro de los Fee. El ingreso de las ventas nacionales se presenta compensado con su respectivo costo de ventas, puesto que, esta operación no genera margen para la Sociedad. La obtención de ingresos significativos por parte de MTS se ve disminuida por un factor denominado “penetración”, en esta industria, que corresponde al porcentaje de compra de los socios a través de la cadena. Se trata de una práctica reñida con la ética en la cual algunos proveedores ofrecen descuentos especiales a socios para que estos compren los mismos productos por fuera de la cadena. Esto es muy perjudicial para MTS porque el proveedor evita pagar los “Impuestos” antes

especificados (Fee, Rappel y Rebate), generando menores ingresos para MTS y disminuyendo el poder de compra de la cadena y mermando la entrega de mayor valor al resto de los socios.

Tabla N°15: Ingresos por Acuerdo comercial Rappel y Rebate MTS.

Ingresos de MTS	2016 M\$	2017 M\$	2018 M\$	Var. 2018/2017	Var. 2017/2016
Ingresos por ventas de productos	18.661.625	22.600.898	27.309.089	20,8%	21,1%
Comisiones	2.676.163	2.536.092	2.582.533	1,8%	-5,2%
Ingresos por prestaciones de servicios	5.673.145	5.205.278	4.821.851	-7,4%	-8,2%
Ingresos por Rappel & Rebate	8.111.039	6.637.394	6.527.089	-1,7%	-18,2%
Total Ingresos MTS	35.121.972	36.979.662	41.240.562	11,5%	5,3%

Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

Este fenómeno se manifiesta en socios de mayor tamaño que compran volúmenes importantes de productos, por lo cual compran productos a precios competitivos en MTS y negocian otras condiciones por fuera de la cadena. Este corresponde al principal problema de control de gestión detectado en MTS, el cual será tratado en detalle en el capítulo de problema de control de gestión de este informe.

Tabla N°16: Rappel y Rebate cómo % de la venta de MTS (2016-2018).

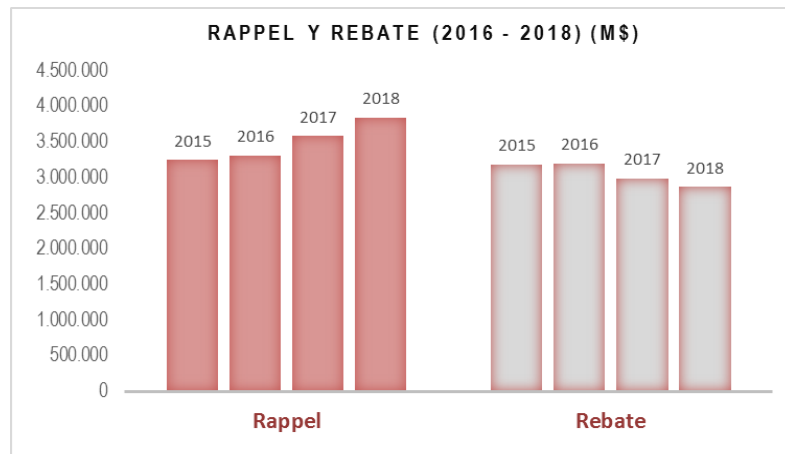
Año	RAPPEL	REBATE	TOTAL
2016	1,58%	1,34%	2,92%
2017	1,59%	1,58%	3,17%
2018	1,86%	1,39%	3,25%

Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

La tabla N°15 a continuación expresa los resultados obtenidos para los ítems rappel y rebate para MTS en los periodos 2016, 2017 y 2018. Por su parte, la tabla N°16 permite apreciar el crecimiento del ítem rappel a partir del año 2016 por sobre el ítem rebate, debido a una estrategia deliberar de la gerencia de MTS ya que los ingresos por rappel son fijos sujetos a las ventas naciones y stock nacional y los ingresos por rebate son altamente erráticos debido a que consideran metas para socios y proveedores. Esto se refleja con mayor claridad

en el gráfico N°7 que refleja los porcentajes alcanzados por los ítems rappel y rebate en los periodos 2015 al 2018 como porcentaje de la venta nacional de MTS.

Gráfico N°7: Resultados Rappel y Rebate MTS (M\$).



Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

Esto muestra el alcance del efecto “compra por fuera de la cadena” que se explicó en el párrafo anterior y que perjudica los resultados de MTS y la entrega de beneficios a un grupo importante de socios de menor tamaño que compran gran parte de sus productos a través de MTS (indicador penetración (%), e indicador IVS (%)).

Acuerdos con proveedores

La Sociedad mantiene acuerdos comerciales con sus proveedores que le permiten recibir beneficios, los cuales son traspasados en un gran porcentaje a sus asociados, estos son:

Ingresos Rappel: que corresponde a una gratificación fija asociada a la compra de mercaderías, estas a su vez son distribuidas a los asociados en función de sus compras a estos proveedores.

Ingresos Rebate: corresponde a una gratificación asociada a la compra de mercaderías, las cuales están sujeta a cumplimiento de metas y estas se

reconocen según lo establezca el acuerdo comercial, esta gratificación a su vez es traspasada a los asociados en función del cumplimiento de sus metas individuales o grupales según sea el caso.

La sociedad reconoce los beneficios por acuerdos con proveedores, solo cuando existe evidencia formal del cumplimiento del acuerdo y cuando el monto del beneficio puede ser estimado razonablemente y su recepción es probable.

Costo de venta

Los costos de venta incluyen el costo de adquisición de los productos vendidos y otros costos incurridos para dejar las existencias en las ubicaciones y condiciones necesarias para su venta. Estos costos incluyen principalmente los costos de adquisición netos de descuentos obtenidos, los gastos e impuestos de internación no recuperables, los seguros y el transporte de los productos hasta el centro de distribución.

Estructura de costos

El transporte para la red MTS, juega un papel preponderante en la estructura de costos de cada socio. Puesto que ellos deben mover grandes cantidades de productos de manera frecuente desde los centros de distribución de proveedores hacia puntos ubicados a lo largo de Chile de Iquique a Punta Arenas. Es por esto que MTS como red agrupada, negocia tarifas muy competitivas de transportes a nivel consolidado y traspasa a los socios. Asimismo, MTS cuenta con un centro de distribución de 40.000 m² en Santiago, y un operador logístico que facilita la distribución de productos (Agunsa), MTS a través de su gerencia de operaciones disponibiliza y presta servicio a sus socios para el almacenamiento y distribución de productos según la demanda de cada socio.

Distribución de la propiedad de MTS y acciones

MTS como sociedad anónima cerrada, sus socios – accionistas, participan como accionistas igualitarios, en la cual la sociedad posee 2 tipos de acciones, estas son:

- **Acciones Serie A:** Las compra el socio al ingresar a MTS (aproximadamente 300 millones). En el reparto de utilidades corresponde al 5% de la utilidad del ejercicio de cada año.

Durante el año 2015 la utilidad del ejercicio fue de \$953.495.378, el 5% se dividió en 44 socios y se obtuvo un dividendo por acción de \$1.083.517.- para cada socio.

- **Acciones Serie B:** Estas se distribuyen de acuerdo a la participación en el ejercicio del socio. Estas acciones reparten dividendo sobre el 30% del 95% restante de la utilidad del ejercicio ($\$953.495.378 \times 0,95\% \times 30\%$)

Las acciones tipo B se distribuyen en proporción a la participación del socio en el negocio.

Factores de éxito

El gran factor de éxito de MTS, como red ferretera, es el poder que le entrega la asociación de pequeños y medianos ferreteros al permitir negociar de manera agregada con proveedores las condiciones comerciales para la compra de productos. Estamos hablando de las economías de escala conseguidas al negociar agrupadamente, lo cual presenta importantes beneficios al conseguir los mismos o mejores precios que obtiene una cadena. MTS ha construido un importante poder de compra y negociación para acceder a mejores condiciones con sus proveedores.

A partir de lo anterior, también se generan ahorros importantes para los socios pues las tarifas de servicios y gastos operativos se negocian igualmente de manera agrupada, lo cual permite llegar a precios competitivos y asegurar mejor calidad de los servicios. Tenemos el caso de tarifas de transporte,

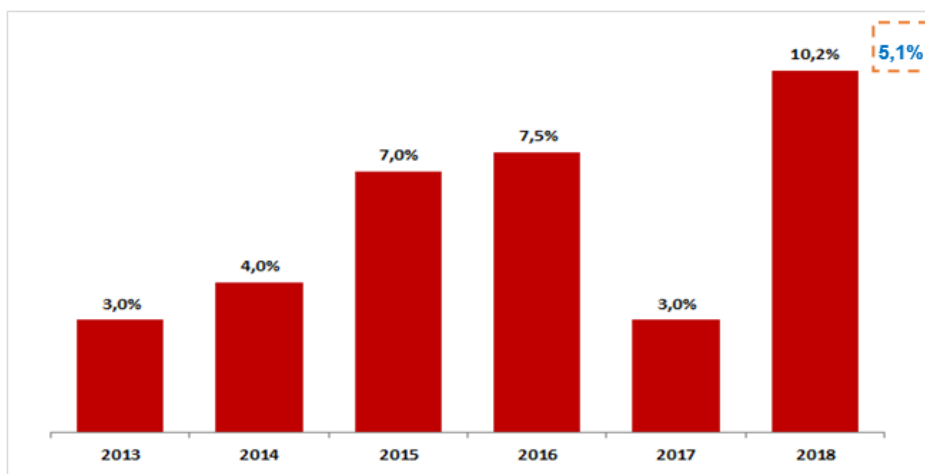
almacenamiento, servicios informáticos, conectividad, servicios básicos, seguros, beneficios para el personal, capacitación, entre otros.

Finalmente, se debe destacar que la red MTS se destaca por la estrecha relación de los ferreteros con sus clientes en diversas regiones del país, en particular con pymes con las cuales han realizado negocios por varios años, también es uno de los factores fundamentales en el positivo desempeño de MTS y sostenibilidad en el tiempo.

MTS traspasa a sus socios gran parte del valor capturado en su operación: precios, como indicado anteriormente, servicios, tarifas, acceso a tecnologías y asesorías internas y expertas y accesos a créditos y plazos que son traspasados al cliente final.

Pablo Montané, gerente general de MTS lo explica de la siguiente manera para explicar la estrecha relación de las ferreterías asociadas a MTS con sus clientes: “...el profundo conocimiento entre las partes mueve a las ferreterías a entregar, en ciertos casos, lo que denominado “créditos de confianza” a clientes, quienes luego pagan sin aplicación de intereses y a plazos de hasta 120 días, por ejemplo, o una vez que estos terminan sus obras (Economía y negocios, 12 diciembre, 2017)”.

Gráfico N°8: Crecimiento anual red MTS (2013-2018).



Fuente: Desarrollo propio.

Otro factor de éxito de MTS es su sostenido crecimiento de ventas al cliente final en el tiempo, en varios periodos por sobre el crecimiento del mercado. Tal como se muestra en el gráfico N°8 donde MTS crece consistentemente a partir del año 2013, a pesar de las caídas en la economía y el mercado, creciendo en promedio un 5,1% en promedio en el periodo 2013-2018.

Desempeño esperado

A nivel estratégico, el principal desempeño esperado para MTS es generar las condiciones comerciales y operativas para que sus asociados puedan competir con éxito en el mercado en el cual desarrollan su negocio, es decir en la zona geográfica donde se encuentran ubicadas sus ferreterías. Esto quiere decir disponibilizar una amplia gama de productos del rubro ferretero y mejoramiento del hogar, de buena calidad y a precios realmente competitivos. Que generen la mayor rentabilidad para sus socios, y el crecimiento sustentable del negocio. El directorio de MTS plantea 3 conceptos claves que desea desarrollar para MTS en el mediano plazo, estos son: *Sustentabilidad - Crecimiento - Competitividad*.

El desempeño esperado se basa en los KPIs que se definieron como foco en la operación de MTS, estos son: (Resultados Financieros): El desempeño esperado para MTS para el año 2018 se muestra en la tabla N°17.

Tabla N°17: Principales resultados financieros de la red MTS.

Principales resultados red MTS en M\$						
Año	2014	2015	2016	2017	2018	2018 Fcst
Ventas de MTS	189.365.874	202.658.225	211.975.947	214.248.892	224.037.807	247.585.214
Var% Año		7,0%	4,6%	1,1%	4,6%	10,5%
Ingresos de MTS	11.889.854	13.215.248	14.847.583	14.382.785	15.368.294	16.211.875
Var% Año		11,1%	12,4%	-3,1%	6,9%	5,5%
Utilidad de MTs	245.369	285.441	324.395	175.813	345.522	362.654
Var% Año		16,3%	13,6%	-45,8%	96,5%	5,0%

Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

Otros resultados

Se establecen una batería de KPIs del tipo estratégicos y operativos que se explican en profundidad en otros capítulos, estos son: IVS (%) y IVP (%), por el lado estratégico del negocio. Y otros KPIs asociados a procesos como *Fill rate* en logística, plazos de créditos, NPS para experiencia clientes, entre otros.

2.6 Declaraciones estratégicas

Uno de los principales desafíos de toda organización exitosa es poder transformar los planes estratégicos en los resultados esperados, para lo cual se requiere alinear objetivos, acciones y conductas de cada una de las unidades funcionales y sus miembros dentro de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) con los objetivos esperados por la alta dirección. Esta es la razón por la cual, el control de gestión asume un rol clave y preponderante, contribuyendo al desarrollo y cumplimiento de los planes específicos mediante el análisis y la implementación de la estrategia (Caprile y Núñez, 2006).

Como plantea Thompson et al (2012), los principales objetivos de establecer la misión de una organización, es poder definir y comunicar internamente y al resto de los stakeholders el propósito principal de la compañía, esto es a que se dedica, cuál es su negocio, a quién o quienes pretende satisfacer y en qué mercados o geografías pretende realizarlo.

Además, Kaplan y Norton (2012), mencionan que el primer paso para contar con un sistema integrado de control de gestión empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los gerentes, afirmando el propósito de la organización, es decir la misión. La misión en conjunto con la visión y los valores definen las pautas para la formulación y ejecución de la estrategia.

A continuación, se revisan las actuales declaraciones estratégicas con las que cuenta la UEN, partiendo con la misión en primer lugar y posteriormente analizando la actual visión y valores.

La Empresa MTS plantea sus declaraciones estratégicas internamente, debido a que esta es una sociedad anónima cerrada. Este comunicado oficial lo realiza a través de su plataforma intranet y memoria interna, el que se detalla a continuación:

Análisis y definición de Misión de la UEN

Para profundizar en el análisis de la organización, se debe entender la misión como el propósito de la compañía, por lo que existe, en este sentido identificar a lo que se dedica y para quienes existe.

Del mismo modo, Kaplan y Norton (2013), plantean que “La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos”.

Misión actual de MTS

A continuación, se presenta la misión desarrollada por MTS en 2017 y que aún se encuentra vigente:

Contribuir a mejorar la rentabilidad de los negocios de nuestros socios, a través de la entrega oportuna del surtido y condiciones competitivas de los productos que comercializan, entregando soporte y servicios en las distintas áreas de su gestión para facilitar, fortalecer y desarrollar sus actividades.

Análisis crítico de la misión de MTS

La tabla N°18 a continuación responde a las preguntas que permiten validar la Misión de la UEN.

Tabla N°18: Análisis crítico de la Misión actual de la UEN.

REQUISITOS DE LA MISIÓN	¿LOS CUMPLE LA ACTUAL MISIÓN?
¿IDENTIFICA LOS PRODUCTOS?	No, solo se refiere a productos genéricos sin especificar cuáles productos comercializa ni las categorías o familias que comercializa.
¿ESPECIFICA LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?	Sí, lo especifica, en detalle. Pero sólo de unos de los tipos de clientes (el socio, cliente principal), no hace mención al cliente final de la ferretería.
¿IDENTIFICA A LOS CLIENTES?	Sólo especifica al socio como único cliente (ferreterías) pero no menciona al cliente final como tipo de cliente clave.
¿DEFINE LA COBERTURA GEOGRÁFICA?	No la define, tampoco menciona que está presente a lo largo de todo el país.
¿OTORGA A LA UEN UNA IDENTIDAD PROPIA?	No. La misión es genérica y pudiera ser aplicable a cualquier otra empresa similar a MTS.

Fuente: Elaboración propia basado en Thompson et al (2012).

Dado el resultado del análisis crítico de la actual misión descrito en tabla N°18, se propone una reformulación de la actual misión, y se procederá efectuar mismo análisis crítico efectuado a la misión actual propuesta.

Para describir cuál es la actividad y propósito de MTS S. A. se propone la siguiente reformulación de la misión:

Proveer a nuestros socios condiciones competitivas para los productos que comercializan, para las necesidades de construcción y mejoramiento del hogar de sus clientes a lo largo y ancho de Chile. Generamos relaciones de confianza con nuestros socios y proveedores, con equipos de trabajo entrenados y motivados en alcanzar siempre la excelencia en el servicio. De esta manera, contribuir a mejorar la rentabilidad de sus negocios, facilitar y fortalecer su desarrollo y profesionalizar sus actividades en los distintos canales y formatos en que operamos.

Análisis crítico de la nueva misión de MTS

La tabla N°19 describe el mismo análisis basado en el modelo planteado por Thompson et al (2012), describiendo que la nueva misión cumple parámetros.

Tabla N°19: Análisis crítico de nueva Misión propuesta para la UEN.

REQUISITOS DE LA MISIÓN	¿LOS CUMPLE LA ACTUAL MISIÓN?
¿IDENTIFICA LOS PRODUCTOS?	Si, se refiere a productos para la construcción (ferreterías) y mejoramiento del hogar. Sus grandes categorías.
¿ESPECIFICA LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?	Si lo especifica, condiciones competitivas para los productos que comercializan, para las necesidades de construcción y mejoramiento del hogar de sus clientes a lo largo y ancho de Chile.
¿IDENTIFICA A LOS CLIENTES?	Si los especifica, clientes principales, sus socios y sus clientes.
¿DEFINE LA COBERTURA GEOGRÁFICA?	Si la define. Cobertura en todo Chile. No especifica un límite geográfico debido a que tiene presencia en todas las regiones de Chile. Cada socio en su zona específica definida.
¿OTORGA A LA UEN UNA IDENTIDAD PROPIA?	Sí. Pero de manera genérica y pudiera diferenciar en su gran cobertura geográfica. Además, la manera de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con equipos de trabajo motivados y entrenados en lograr un nivel de cumplimiento y ejecución de excelencia de cara al socio.

Fuente: Elaboración propia basado en Thompson et al (2012).

Análisis y definición de Visión de la UEN

Niven (2002) sostiene que “una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo que puede estar a 5, 10 o 15 años en el futuro. Esta declaración no debe ser abstracta, sino que debe dar una imagen lo más concreta posible del estado al que quiere llegar, así como proporcionar la base para formular estrategias y objetivos. Una visión fuerte les

entrega a todos los integrantes de la empresa un marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro generalmente abstracto que tenemos por delante”.

Una buena declaración de visión de una organización es aquella que queda impresa en la mente de los ejecutivos y equipos, y luego esta visión es traducida en objetivos y estrategias concretas (Thompson et al, 2012). Lo cual aumenta considerablemente la probabilidad de que una cierta visión de una empresa se pueda hacer realidad como se planificó en su estrategia.

Visión actual de MTS

Con el objetivo de validar el nivel de cumplimiento de estos planteamientos, se revisa la actual visión de la UEN de MTS, desarrollada en 2017 y aún vigente:

Ser reconocidos como la mejor y más grande Red en Chile dedicada a la comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, destacando por nuestra experiencia y calidad en servicio.

Como se puede observar, la actual visión de la UEN no cumple a cabalidad los requisitos que se definen en el modelo planteado por Thompson et al (2012). La actual visión de la UEN carece de la mayoría de los requisitos que plantea Thompson et al (2012) y también Niven (2012), en lo que se refiere a que la visión establezca lo que la empresa quiere ser en un plazo de 5 a 10 años, pero sobre todo en entregar las bases para la formulación de los objetivos y estrategias. Una visión correctamente establecida debe responder a los cambios esperados del entorno y del análisis profundo de las capacidades con las que cuenta la UEN, ya que permite delinear el posicionamiento de la UEN para enfrentar las oportunidades y desafíos relevantes del futuro.

Análisis crítico de la actual Visión de MTS

A continuación, en la tabla N°20 se presenta un análisis crítico de la actual visión de MTS, basado en los modelos de Thompson et al (2012) y también Niven (2012).

Tabla N°20: Análisis crítico de actual Visión de la UEN.

REQUISITOS DE LA VISIÓN	¿LOS CUMPLE LA ACTUAL VISIÓN?
¿DIRECCIONA ESTRATÉGICAMENTE A LA ORGANIZACIÓN?	No específicamente. Solo se indica que se quiere ser reconocidos como la mejor y más grande Red en Chile en las actuales categorías comercializadas, sin indicar el plazo de tiempo en que se esperar lograr, ni de manera muy específica cómo se esperan alcanzar sus objetivos (entregar valor al socio).
¿ES CONCISA?	Sí, pero es demasiado genérica en su mensaje.
¿SE ENFOCA EN EL VALOR O EN LA DIFERENCIACIÓN?	En la diferenciación, menciona la experiencia y calidad en servicio como atributos más relevantes.
¿ES MEDIBLE?	Sí, en cuanto al objetivo, pero no define qué entiende por ser la mejor y más grande (market share, crecimiento, valor, o volumen, ni los plazos para lograrlos).
¿ES COMPARTIDA?	No, solo define el objetivo global sin plantear detalles sobre el cómo, ni lo que se requiere lograr para alcanzar los objetivos planteados. Además no se muestra.

Fuente: elaboración propia, basada en Thompson et al (2012).

Dado este elemento estratégico no incluido en la actual visión, junto con el análisis ya efectuado del bajo nivel de cumplimiento de los requisitos definidos por el modelo de Thompson et al (2012), y Niven (2012), es que se plantea una reformulación de la actual visión, que se detalla a continuación:

Tabla N°21: Nueva visión propuesta para MTS.

Ser reconocidos al año 2025 como la mejor y más grande Red en Chile dedicada a la comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, destacando por nuestra colaboración, experiencia y calidad en servicio, y entrega de valor creciente a nuestros socios.

Fuente: Diseño propio.

Basado en el modelo de Neriz y Caprile (2010), la visión propuesta debe definir tres frentes principales, estos son:

- Ser la red de ferreterías más importante de Chile (existen 2, MTS y Chilemat) y preferidos por los clientes principales de nuestros socios (Clientes finales). Implica tener la mayor participación de mercado.
- Ser reconocidos por desarrollar un trabajo profesional y colaborativo y con estrategias alineadas con los socios para maximizar las oportunidades de crecimiento de los socios y MTS.
- Convertirse en un referente de las redes de ferreterías en Chile (y Latinoamérica).

Para completar el análisis de la visión propuesta, la tabla N°22 describe el análisis de acuerdo a las 5 dimensiones incluidas en el modelo de Thompson et al (2012), reflejando que la nueva visión propuesta cumple de mejor manera con los requisitos definidos, además permitir una mejor adaptación al nuevo entorno y capacidades futuras planteadas anteriormente.

La nueva visión propuesta, y como se detalla en la tabla N°21 se enfoca en direccionar estratégicamente la organización a buscar ser la red de ferreterías más importante de Chile y ser reconocidos por tener una relación colaborativa y que se enfoque en el crecimiento y rentabilidad de las categorías, pero de manera conjunta con sus socios. Ésta hace hincapié en la diferenciación en Servicio y Experiencia de los equipos desarrollados. Dado lo anterior, esta visión establece directrices claras sobre los focos estratégicos buscados, y estos son reforzados al establecer un periodo para el logro de esta visión año 2025 y además que, dadas las razones anteriores, es medible y fácil de entender.

Análisis crítico de la nueva visión de la UEN

Ser reconocidos al año 2025 como la mejor y más grande Red en Chile dedicada a la comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, destacando por nuestra colaboración, experiencia y calidad en servicio, y entrega de valor creciente a nuestros socios.

Tabla N°22: Nueva Visión de MTS Propuesta.

REQUISITOS DE LA VISIÓN	¿LOS CUMPLE LA ACTUAL VISIÓN?
¿DIRECCIONA ESTRATÉGICAMENTE A LA ORGANIZACIÓN?	Se direcciona estratégicamente, al indicar que orienta sus esfuerzos en ser líder y referente entre las actuales y futuras redes de ferreterías a lo largo de Chile, lo cual define al 2025.
¿ES CONCISA?	Sí, es concisa y breve.
¿SE ENFOCA EN EL VALOR O EN LA DIFERENCIACIÓN?	Se enfoca en la diferenciación, debido a que establece que sus objetivos los logrará debido a su larga experiencia y calidad de servicio que lo diferencia de la competencia.
¿ES MEDIBLE?	Sí, la participación de mercado y el valor entregado a sus socios es medible a través de indicadores comerciales y financieros (precios y margen), además de los indicadores claves del negocio como IVS (índice de valor socio).
¿ES COMPARTIDA?	Sí, es compartida. Debido a que se fundamenta en entregar valor a los socios y esta visión se alinea con los objetivos de rentabilidad de cada socio.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Thompson et al (2012).

Análisis y definición de creencias y valores

Los valores definen la actitud, comportamiento y carácter de una compañía (Kaplan y Norton, 2008).

Así mismo, estos autores indican que los valores y creencias en las organizaciones pueden ser comparados con la brújula interna que guía sus acciones (Kaplan y Norton, 2012).

Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función

básica es la de servir de guía, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones (Vértice, 2004).

Los valores centrales se definen como los principios esenciales y permanentes de la organización (Frances, 2006).

#Los valores de los Ferreteros de Verdad nos unen, y son la historia, el conocimiento, la atención, la flexibilidad y cercanía” (Pablo Montané, gerente general de MTS, discurso cierre año 2017).

La UEN hasta marzo de 2019 no contaba con una declaración formal de valores o creencias para guiar las conductas y comportamientos de sus colaboradores.

Todos aquellos mencionados anteriormente no habían sido revisados y actualizados según la nueva estrategia de MTS. En la actualidad, si se cuenta con estos valores, los cuáles están siendo comunicados de manera parcial, e informados a socios en la última reunión de junio de 2019.

MTS describe sus valores corporativos como creencias, las cuales destaca como base de cada decisión que toman. La descripción de éstos se detalla a continuación.

Valores vigentes de MTS

A continuación, se presentan los valores válidos definidos por MTS a partir de junio de 2019:

EXCELENCIA: QUEREMOS SER LOS MEJORES

Hacemos nuestro trabajo con calidad, conocimiento y compromiso. Desafiamos nuestras capacidades siendo exigentes con nuestro desempeño.

INTEGRIDAD: NUESTRA CONDUCTA ES INTACHABLE

Actuamos y realizamos nuestro trabajo con respeto y transparencia, somos personas de actuar honorable bajo un compromiso personal con la honestidad y la franqueza.

SERVICIO AL CLIENTE: EL CLIENTE ES EL CENTRO

Nos mueve cada día la plena satisfacción de nuestros clientes y nos esforzamos por entregar un servicio eficiente y de calidad.

ADAPTABILIDAD: SOMOS FLEXIBLES Y VALORAMOS EL CAMBIO

Entendemos la dinámica de nuestro negocio y nos adecuamos a las diversas circunstancias de la empresa.

Cabe señalar que ni visión, misión y valores fueron incluidos en la memoria de MTS de 2018, esto debido a que todos ellos se encuentran en revisión actualmente.

Los 4 valores presentados anteriormente corresponden, según indica la dirección, a aquellos que más representan a MTS y sus socios en la actualidad, los cuáles están presentes en el código de ética de MTS 2019, el cual incluye la misión y visión actualizada. Sin embargo, ninguno de éstos, han sido actualizados en página web, intranet o memoria cómo se señaló con anterioridad. Dado el tipo de negocio de MTS como una agrupación de 44 ferreteros, algunos de ellos son muy distintos, por lo cual proceder a encasillarlos resulta un tanto complicado, pero procedemos a revisar estos valores rescatados de la historia de MTS, y actualizados a las nuevas estrategias definidas por el directorio. Muchos de estos valores han sido transmitidos y promovidos por los socios en su larga historia en las zonas donde operan y son comunes en MTS.




Análisis crítico de los valores de MTS

La figura N°12 muestra a continuación un cuadro resumen las declaraciones estratégicas actualizadas de modo de poder identificar la coherencia entre los valores declarados y la misión y visión del negocio de MTS.

Los valores enunciados para la Red MTS no son del todo consistentes respecto de su misión y visión. Excelencia y servicio al cliente, pueden verse reflejadas en ambas, misión y visión, sin embargo, valores como la Integridad y la Adaptabilidad, no pueden identificarse de manera clara en éstas.

Del mismo modo, y tal como se mencionó en la página anterior, tanto valores, como misión y visión han sido últimamente modificadas y no se ha hecho un gran esfuerzo en comunicarlas a la organización y a sus socios. Sólo están explícitamente expuestas en el código de ética de MTS de marzo de 2019.

Figura N°12: Declaraciones estratégicas de MTS.

	<p>Contribuir a mejorar la rentabilidad de los negocios de nuestros socios, a través de la entrega oportuna del surtido y condiciones competitivas de los productos que comercializan, entregando soporte y servicios en las distintas áreas de su gestión para facilitar, fortalecer y desarrollar sus actividades.</p>
	<p>Ser reconocidos como la mejor y más grande Red en Chile dedicada a la comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, destacando por nuestra experiencia y calidad en servicio.</p>
	<p style="text-align: center;">Excelencia - Integridad Servicio al Cliente - Adaptabilidad</p>

Fuente: Diseño propio, área estudios MTS.

A continuación, se revisa la consistencia de cada uno de estos valores y su respectivo impacto en el desarrollo organizacional de MTS y sus socios. Es importante antes de iniciar el análisis de los valores propiamente tal, considerar la cantidad de valores señalados, descrito en la siguiente declaración: “Muy pocos valores pueden ser realmente centrales - es decir, tan fundamentales y profundamente arraigados que muy rara vez habrán de cambiar - si es que lo hacen” (Collins y Porras, 1997). Al interpretar esta premisa, creemos que incluso puede generar confusión en la organización una dispersión tan amplia de conceptos al no existir una convicción que indique qué valor es el más prioritario.

En el párrafo siguiente se describen y explican los valores declarados por MTS y que representan, en su mayoría, además a todos los socios de MTS.

Excelencia: Si bien este valor es muy amplio refleja en cierta manera algunos de los atributos que son percibidos positivamente por los socios como entrega de precios competitivos en un proceso comercial eficiente o excelencia en logística,

en la entrega correcta y a tiempo de los productos. Sin embargo, existen muchas áreas y procesos de MTS que no funcionan con Excelencia como marketing, importaciones, gestión en punto de venta y gestión de la información entre otras. Además, la excelencia mencionada no muestra mayor correlación con la innovación en proceso de negocios relevantes, por lo cual la compañía muestra un rezago relevante con la competencia en cuanto a procesos modernos, tecnologías y personal idóneo para mencionar la excelencia como valor transversal. La excelencia, como valor debe ser reflejo de MTS y para esto debe destacarse en esta materia de la competencia, en cuanto a resultados sobresalientes y proyectos significativos y valorados por el mercado y los clientes.

Integridad: Es un valor que debe ser comunicado con fuerza para inculcar a todos los equipos de trabajo, y, por, sobre todo, debe tratarse de un comportamiento ejemplificador por parte de ejecutivos y directorio. MTS adolece de mecanismos que propicien la integridad como valor, puesto que muchos de los comportamientos deseados son vulnerados con facilidad. Un ejemplo claro es el hecho de que algunos socios compren productos sin pasar por la cadena lo cual implica un despropósito de la función de MTS y se permite además que proveedores puedan hacerlo sin sufrir penalidad alguna. Del mismo modo, el mecanismo de evaluación de desempeño, si bien está correctamente diseñado y en base a desempeños individuales y empresariales, no es un proceso formalmente diseñado para evitar evaluaciones subjetivas y arbitrarias por sobre el desempeño esperado de un trabajador. Finalmente, la alta gerencia no dedica esfuerzos a informar actitudes incorrectas y corregir acciones que vulneran los derechos de trabajadores.

Servicio al Cliente: En cuanto a este valor es fundamental contar con él en la mente de todos los colaboradores de MTS y como proceso de gestión transversal. Sin embargo, el cliente principal de MTS son sus socios y hoy día se tiende a desarrollar el modelo de negocios de MTS hacia el cliente final y se olvida un

tanto el cliente principal. Los socios reclaman que no se les visita, que existen servicios muy deficientes y que la organización tiene una rotación de personal demasiado alta lo que les hace desconfiar de compartir información con MTS y realizar proyectos innovadores.

Adaptabilidad: Se trata de un valor muy “valorado” en el mercado, sin embargo, no se debe confundir “Aceptación con Adaptabilidad” y menos con “Flexibilidad”. MTS es una organización muy particular, tal como se menciona en los capítulos de descripción de la organización y problemas de control de gestión. Donde se explica que MTS posee una cultura organizacional muy verticalizada, con muy pocas instancias de trabajo colaborativo entre áreas y poder de decisión. Por lo tanto, el valor de adaptabilidad corresponde a un valor malamente definido ya que la organización posee una altísima rotación de gerentes clave y subgerentes debido al alto nivel de concentración de decisiones en gerencia general y directorio.

Finalmente es necesario mencionar que los valores que se declaran por MTS en 2017 son muchos (la historia, el conocimiento, la atención, la flexibilidad y cercanía) y que cambian radicalmente a lo expuesto en el código de ética de MTS del año 2019.

Valores propuestos para MTS

Se proponen un grupo de valores mayormente rescatados de las reuniones con socios (visita a 38 de 47 socios durante 2018-2019). En este caso particular se considera que MTS y sus socios requiere contar con valores más modernos y cercanos a los del mercado ya que una parte importante de los socios de las ferreterías tanto en procesos como formatos de tienda obedece a formatos de tienda y mix muy anticuados y poco competitivos. Otros, ya están migrando a formatos de tiendas más modernos y eficientes que privilegian atributos como la experiencia de clientes u omnicanalidad, entre otros.

Excelencia: Debe ser un valor que se viva a diario y en cada actividad (el trabajo siempre se puede hacer mejor, como forma de cultura), en cuanto a todos los procesos de cara al cliente, a todos los tipos de clientes y este valor debe ser un referente en la industria, no tan solo en la disponibilidad de productos sino también con la entrega de servicios a todos los tipos de clientes de MTS (socios y cliente final). “Todo lo que hacemos en MTS está impulsado por una incesante pasión por la excelencia y un firme compromiso por entregar los mejores productos y servicios del mercado”.

Compromiso: Con los colaboradores y condiciones de trabajo para dar el mejor servicio a los clientes. Queremos generar la mejor experiencia de clientes con base en un ambiente de trabajo motivante y comprometido y extraer las mejores experiencias de nuestro know how. “Somos una compañía enfocada en las personas ya que una compañía son sus personas. En MTS, tenemos el compromiso de dar a nuestra gente una gran variedad de oportunidades para que haga realidad todo su potencial”.

Innovación: Queremos identificarnos con la innovación, para enfrentar las nuevas necesidades del mercado y conseguir ser rentables en la operación y gestión. Destacarnos en nuestra industria como una de las empresas más innovadoras, contribuyendo a nuestro negocio productos novedosos de gran aceptación y equipos y procesos preparados para innovar. “Abrazamos la innovación para enfrentar las nuevas necesidades del mercado y conseguir ser rentables en la operación y gestión, y extenderlo a nuestros socios”.

Integridad: Se trata de reflejar en todos los aspectos organizacionales en los cuáles participa MTS frente a sus stakeholders de manera íntegra y transparente. “Trabajar día a día de manera ética es la base de nuestro negocio. Todo lo que hacemos se guía por un norte moral que garantiza la equidad, el respeto hacia todos los actores involucrados y una completa transparencia en todos nuestros procesos”.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La información es el principal input para decidir, desarrollar o implementar una estrategia, que genere valor. Con esto, poder dar forma a la visión y misión de la empresa y a partir de ellas seleccionar una o varias estrategias y decidir cómo implementarlas. Para obtener esta información de manera correcta se debe estudiar el entorno externo para poder encontrar una industria que ofrezca un gran potencial para obtener rendimientos superiores al promedio. Posteriormente se debe estudiar el entorno interno para identificar los recursos de la empresa que generen fortalezas o que significan una debilidad para buscar o potenciar una ventaja competitiva. De esta manera, la información recopilada en el análisis estratégico, indicará cuales son los problemas claves que afectan a la estrategia escogida y posterior propuesta de valor.

En este contexto, Wheelen (2007), indica que el análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación de información desde los ambientes externos e interno hasta el personal clave de la corporación. El objeto es identificar los elementos estratégicos, externos e internos, que determinarán la subsistencia de la corporación en el futuro.

Por su parte, Kaplan y Norton (2012), indican que el análisis estratégico es un proceso clave en el desarrollo de la estrategia, ya que busca actualizar los cambios más relevantes que ocurrieron cuando se diseñó por última vez la estrategia, tanto en el entorno competitivo como en los procesos y capacidades internas de la organización. El entender el medio ambiente competitivo (oportunidades y amenazas), además de los recursos y capacidades con los cuáles dispone la organización para competir en los mercados, son elementos claves para poder formular la estrategia a nivel general. Esto se resume en el análisis FODA, que detecta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización tanto a nivel del entorno (oportunidades y amenazas), como a nivel interno (debilidades y fortalezas).

El análisis FODA es una herramienta de análisis que permite identificar las ventajas competitivas de una empresa de acuerdo a la situación real de ésta en el mercado, se trata de una herramienta que ayuda a tomar decisiones estratégicas, pero también se puede utilizar en situaciones o áreas específicas de la empresa.

El análisis FODA se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización. Las debilidades y fortalezas que pertenecen al ámbito interno de la empresa, son factores que pueden ser perfectamente controlados en la organización. Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha del negocio. Por el contrario, las fortalezas, también llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar las oportunidades detectadas. El ámbito externo lo conforman las oportunidades y amenazas. Este último ámbito, a diferencia del interno, está compuesto por factores que están fuera del alcance de la organización, es decir, no son controlables por ésta. La empresa deberá superar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten. Las amenazas se definen como toda fuerza negativa del entorno, externa al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste. En lo que respecta a las oportunidades, diremos que son aquellas situaciones externas positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas, derivándose de esta forma en una ventaja competitiva para la empresa.

Respecto a estos cuatro términos, a través de la planificación estratégica y del análisis FODA se debe tener información suficiente como para responder a cada una de las siguientes preguntas:

- **¿Cómo se puede detener cada debilidad?**
- **¿Cómo se puede defender de cada amenaza?**
- **¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?**
- **¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?**

De esta manera, el análisis tanto externo como interno conformaría los dos primeros pasos de este proceso.

En la figura N°13, se detallan los componentes del macroambiente de una compañía, los distintos elementos de las variables internas y externas con los que se ha identificado las principales variables justificadas y descritas anteriormente.

A continuación, se describen los 4 cuadrantes obtenidos a partir del análisis FODA, evidenciando las acciones que deben ejecutarse frente al panorama en el cual está inserta la organización.

Una vez descritas las oportunidades y amenazas externas y detalladas las fortalezas y debilidades internas, es trascendental exponer las estrategias que nacen de ellas, es decir, analizar si las fortalezas o debilidades identificadas, representan un factor importante para la organización, indicando si potencian las oportunidades o activan las amenazas.

Cuadrante de Fortalezas - Oportunidades

Para David (2003), las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Cuadrante de Fortalezas - Amenazas

Este cuadrante explica que fortalezas son las que más ayudan a afrontar las amenazas de la organización.

Para David (2003), las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Cuadrante Debilidad - Oportunidad

Vincula las debilidades que más afectan la toma oportunidades. (David, 2003) explica que las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

Cuadrante Debilidad - Amenaza

Si no se mejoran las debilidades habrá un mayor riesgo en que se activen las amenazas identificadas.

Para David (2003), las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria.

La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (Frances, 2006).

Para David (2003), el propósito de cada herramienta es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores, por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz FODA se elegirán para su implantación.

Para Kaplan y Norton (2008), una vez realizados estos análisis y construida la matriz FODA, se llega al punto donde la disciplina formal del proceso de desarrollo de la estrategia se cruza con el arte de su formulación.

Kaplan y Norton (2008) proponen que una vez seleccionada la estrategia, esta debe codificarse para poder ser comunicada a todos los ejecutivos y empleados.

Los mismos autores sostienen que una buena declaración de estrategia debería contener 3 elementos fundamentales:

- **Objetivo:** El fin de alcanzar la estrategia diseñada
- **Ventaja:** El medio por el cual la empresa logrará su objetivo
- **Alcance:** El nicho donde la compañía se propone operar

En este punto, los ejecutivos deben decidir cómo alcanzarán la agenda de la organización a la luz de sus análisis a la fecha, sus objetivos, temas, problemas críticos, oportunidades y amenazas.

En resumen, dentro de la formulación estratégica se estudia el contexto de una empresa, el cual incluye un análisis externo e interno. El análisis externo implica saber dónde está ubicada la empresa y qué factores la afectan o benefician. El análisis interno indica qué es lo que la empresa hace, hacia dónde quiere ir y si tienen las capacidades para ello. Por último, a raíz de estos análisis se elabora una matriz FODA que permite exponer los principales puntos para la empresa. La finalidad de la formulación estratégica, en definitiva, es poder entender e inferir objetivos que luego se concretarán con la etapa de planificación estratégica.

Para Kaplan y Norton (2012), el análisis FODA sea probablemente la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia.

Según lo visto en los párrafos anteriores, este análisis intenta detectar y anticipar las oportunidades y amenazas externas a la compañía, tanto a nivel del macro entorno, esto es el entorno político – social, nuevas legislaciones que afecten a la industria, cambios y tendencias de consumo que pueden estar afectando hoy o a futuro a la compañía. Este análisis de las fuerzas externas favorables o desfavorables también se efectúa a nivel del micro entorno para tratar de evaluar el nivel de atractivo de la industria que enfrenta la compañía - con herramientas como las cinco fuerzas (Porter, 1982), que analizan el poder de

negociación de los clientes, y proveedores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, las barreras a la entrada y riesgos de productos sustitutos.

Del mismo modo, Kaplan y Norton (2012), indican que estas amenazas u oportunidades que se hayan detectado a nivel externo, deben ser contrastadas con un análisis interno de las capacidades y recursos con los cuales cuenta o carece la compañía y que al hacer el análisis en forma conjunta permiten de una manera relativamente simple y gráfica analizar si una oportunidad externa detectada - que pudiera parecer de alto potencial - pudiera no ser concretada sí es que la compañía carece de capacidades o recursos internos para lograrlo, por ejemplo, el carecer de capital gerencial para gestionar la concreción de esa oportunidad. Lo mismo puede darse ante una amenaza detectada que pudiera no impactar seriamente o no ser prioritaria en la medida que la compañía tuviera capacidades, recursos o habilidades que le permitieran reducir sus posibles efectos.

A continuación, se desarrolla el análisis estratégico en tres dimensiones: 1) *Análisis externo, en donde se utiliza la herramienta PESTEL² y cinco fuerzas de Porter*, 2) *Análisis interno en el cual se evalúan los recursos y capacidades, así como la cadena de valor, para* 3) *finalmente poder desarrollar un análisis FODA.*

3.1 Análisis del entorno

Como se mencionó anteriormente en el marco teórico, el entorno externo influye en el crecimiento y rentabilidad de una empresa. Las condiciones del entorno externo crean amenazas y oportunidades, las cuales se pueden comprender al adquirir información acerca de sus competidores, clientes y otros grupos de interés.

Por tal razón se analizará el entorno externo de la unidad estratégica de MTS, es decir, se considerará el entorno general, el de la industria y el de la competencia para definir sus amenazas y oportunidades más importantes.

²PESTEL: Abreviación del análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Muchos son los factores del entorno que pueden afectar los desempeños buscados, desde factores que se definen del macro entorno, como cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos, como factores que pueden afectar los desempeños y resultados a nivel de la industria (micro entorno), como pueden ser el nivel de rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores y clientes, además de la amenaza de entrada de nuevos competidores y el desarrollo de productos sustitutos. Kaplan y Norton (2012), plantean la relevancia de conocer el impacto que el macro entorno ejerce sobre la organización.

Para esto, se analizará el macro entorno que afecta a MTS S. A. a través de la herramienta conocida como análisis PESTEL y el micro entorno a través del análisis de las 5 fuerzas (Porter, 1982).

3.1.1 Análisis del macro entorno

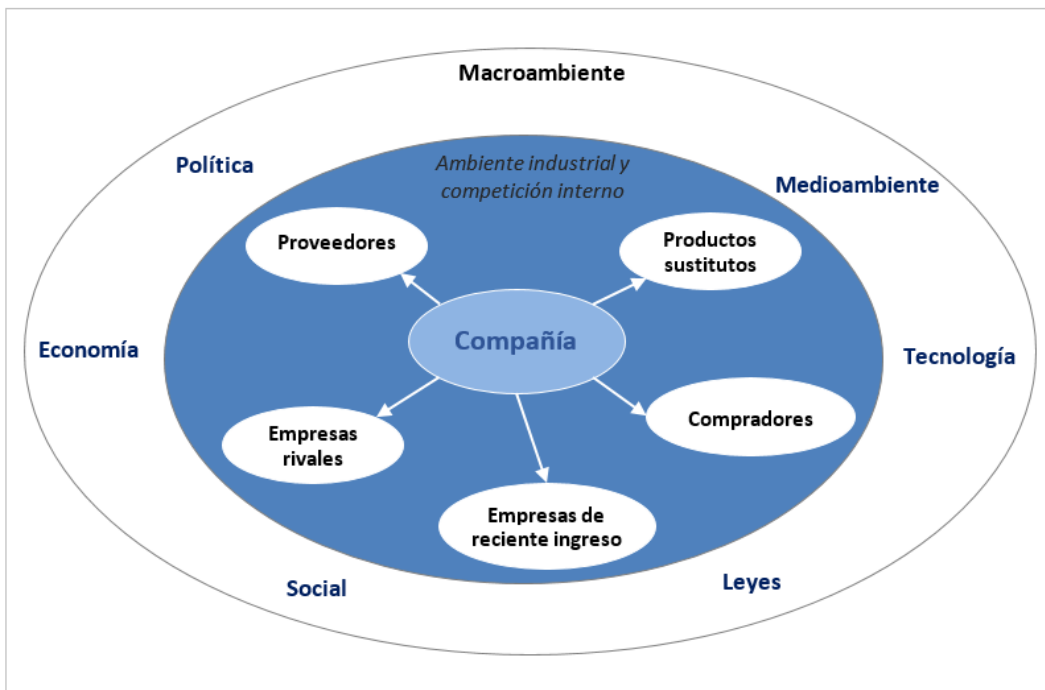
Se analizarán los factores externos a la empresa, que afectan la gestión tanto de MTS como de todas las empresas en un mismo ámbito más allá de la industria, con el fin de poder adoptar estrategias que permitan la adaptación de la organización. El modelo utilizado a continuación corresponde al análisis PESTEL.

El análisis PESTEL corresponde a un análisis externo de una organización basado en 6 dimensiones, PESTEL es la abreviación del análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

La figura N°13 detalla gráficamente la interacción de los principales factores externos que afectan a una compañía según en el enfoque PESTEL.

El método PESTEL permite analizar los diferentes aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y jurídico-legales que componen la capa más externa del macroambiente que podrían influir en la estrategia de una cierta compañía.

Figura N°13: Componentes del macroambiente de una compañía.



Fuente: Elaboración propia basado en Thompson et al, (2008).

i) Entorno político

En la actualidad de este informe, Chile se encuentra bajo el segundo mandato del presidente Sebastián Piñera, 2018-2022. Anteriormente había ya gobernado Chile durante 2010-2014.

Las expectativas respecto de su nuevo mandato obedecían principalmente a lograr una recuperación del crecimiento de la economía y el empleo, la cual comenzó a caer desde un 4,0% el 2013 hasta un 1,8% el año 2014. El año 2018 correspondiente al primer año del segundo mandato del presidente Piñera mostró un crecimiento importante de un 4%, sin embargo, el empuje inicial no está logrando mantener dicha fuerza durante lo que va del año 2019, debido principalmente a situaciones externas como la guerra comercial declarada este año entre China y Estados Unidos. La tabla N°23 muestra la evolución del PIB de Chile en los últimos 4 periodos presidenciales: Bachelet 2006-2010; Piñera 2010-2014; Bachelet 2014-2018 y Piñera 2018-2022.

Tabla N°23: Crecimiento económico de Chile últimos 4 periodos presidenciales.

Evolución: PIB anual Chile		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2018	252.474M.€	4,0%
2017	245.789M.€	1,3%
2016	226.095M.€	1,7%
2015	219.836M.€	2,3%
2014	196.070M.€	1,8%
2013	209.581M.€	4,0%
2012	207.831M.€	5,3%
2011	181.103M.€	6,1%
2010	164.674M.€	5,8%
2009	123.688M.€	-1,6%
2008	122.034M.€	3,5%
2007	126.646M.€	4,9%
2006	123.339M.€	6,3%

Fuente: Banco central de Chile 2019.

Proyectos como la reforma laboral, que, como uno de 10 puntos importantes considerados en ella, otorga más transparencia de la situación financiera de las empresas frente a una negociación sindical y en general empodera la figura del sindicato de las empresas. Esta reforma que entró en vigencia 1 de abril de 2017 bajo la ley N°20.940 que moderniza el sistema de relaciones laborales, conocida como la "Reforma Laboral", impulsada por el gobierno anterior de Michelle Bachelet está mostrando una serie de inconvenientes observados en relación a los grupos negociadores, los servicios mínimos y adecuaciones necesarias. Esta nueva regulación vino a modificar sustantivamente una serie de contenidos del derecho colectivo del trabajo, principalmente en lo referente a la negociación colectiva y la huelga. La nueva normativa ha sido objeto de particulares y oscilantes interpretaciones por parte de la Dirección de Trabajo y de los Tribunales de Justicia, lo que ha provocado gran incertidumbre tanto para los empleadores como para los mismos trabajadores.

Producto de vacíos legales o normas poco claras, la jurisprudencia administrativa y judicial no han dado la suficiente certeza del alcance de ciertas

materias, lo que hace preciso uniformar la interpretación de estas normas legales (Documento: Reforma laboral, Principales problemas a un año de su implementación, Instituto de Libertad y Desarrollo, mayo 2018).

La reforma tributaria por su parte, no tuvo un efecto significativo en las empresas más que aumentar el impuesto por retiros y a la renta. Implementada en forma gradual, desde 2015, el 2018 fue el primer año en que los impuestos corporativos serán declarados bajo dos nuevos regímenes tributarios: para el régimen parcialmente integrado la tasa del impuesto de primera categoría que grava las utilidades de las empresas sube desde 25,5% a 27%, mientras que las firmas que optaron por el régimen atribuido mantendrán la tasa del 25%.

Cuestionada transversalmente por expertos tributarios y economistas, existe hoy consenso en la necesidad de implementar una "reforma a la reforma", que simplifique el sistema e incentive la inversión. Las opiniones convergen hacia un retorno al sistema integrado y una reducción de la tasa corporativa. Expertos apuntan a otros cambios para atacar la inseguridad jurídica por la alta complejidad de las normas introducidas, por ejemplo, las de anti elusión, que ha obligado al Servicio de Impuestos Internos (SII) a emitir dos catálogos de situaciones que podrían llegar a ser elusivas (Estudio PWC, 2018)."establecer un sistema único de tributación para las empresas, completamente integrado y en base a retiros, no conlleva los beneficios que se le atribuyen y, contrariamente, es problemático por una serie de razones".

La reforma seguramente aumentará (aún más) la desigualdad de ingresos, y posiblemente tenga efectos nulos (y quizás negativos) en el crecimiento económico. Es, a nuestros ojos, una reforma que no se adecúa a los desafíos de nuestro país.... (George Lambeth, Cristóbal Otero y Damián Vergara, 2018).

Un aspecto positivo de la reforma tributaria y que complementó el crecimiento del PIB en 2018 se debe al incremento de tasa de impuesto de primera categoría desde 25,5% a 27%.

Otros temas relevantes para la ciudadanía en este segundo mandato del presidente Piñera son salud y educación, donde el manejo de las expectativas y

priorización de la agenda legislativa, del nuevo gobierno será crítica para el avance de los proyectos (Cavallo, 2017).

Chile posee una situación política-legal estable que propicia hacer negocios en el país. Si bien índice de libertad económica, realizado por el Fraser Institute, Chile se encuentra en el puesto N°11, destacando la calidad de sus instituciones económicas y políticas y la estabilidad de la economía. Por su lado, el Índice de Derechos de Propiedad Internacional del Braynard Group sitúa a Chile en la posición 28 con mejoras en la Independencia Judicial y en los principios de legalidad y el control de la corrupción. Los derechos de propiedad intelectuales son los que más se deben mejorar, mientras que los derechos de propiedad legales y físicos se mantienen bien.

Chile se caracteriza por un modelo económico-político que en las últimas tres décadas ha mostrado un importante desarrollo de sus instituciones más básicas, lo que le ha permitido obtener un fuerte crecimiento económico con progreso social y estabilidad política. Sin embargo, este mismo fortalecimiento institucional es la génesis de debilidades que le amenazan como proyecto, como son la exclusión social y la desigualdad de oportunidades (El Modelo Económico-Político de Chile: Desarrollo Institucional en la Encrucijada, 2017. Eduardo Saavedra P., PhD en Economía. Profesor de Economía. ILADES-Universidad Alberto Hurtado.).

En términos generales, Chile se destaca por ser un país estable políticamente, esto permite ver las siguientes oportunidades y/o amenazas para la UEN analizada:

- **La estabilidad política del país, hace de Chile un escenario atractivo para la llegada de nuevas empresas, generando una amenaza de alta competencia entre empresas.**

ii) Entorno económico

Los pronósticos emitidos por el Banco Central a diciembre de 2017 señalan que el país crecería entre un 2,5% y 3,5%, esto se basa en la recuperación de

mayores tasas de extensión del PIB el cual se apoya en un escenario externo favorable, el fin del ajuste de la inversión minera y habitacional, la ausencia de desbalances macroeconómicos relevantes y una política monetaria expansiva. Considerando una desaceleración del crecimiento de países emergentes como China, bajando las proyecciones a 6,2% para 2017, según el Fondo Monetario Internacional (2017), afectando el consumo de materias primas y/o commodities, que destacan como las principales exportaciones de Chile, aun cuando éstas se han recuperado respecto del mínimo alcanzado a comienzos de este año, seguirán estando en niveles bajo, lo que en consecuencia genera que los ingresos disminuyan y afecten negativamente la inversión minera, sumado también a la dilación de los planes de reformas propuestos por el gobierno, desaceleran el crecimiento interno.

Sin embargo, respecto del crecimiento, el informe de Julio de 2019 de la CEPAL indica una anunciada debilitación de la actividad económica mundial, en medio de las tensiones comerciales y la incertidumbre y la volatilidad en los mercados financieros. El comercio mundial se ha venido desacelerando fuertemente y se espera que esta tendencia continúe, afectada, además, por las tensiones comerciales que han cobrado un renovado vigor a partir de mayo de 2019. Como consecuencia, en parte de este menor dinamismo de la actividad y el comercio, los precios de los productos básicos - de los cuales muchas economías de la región son dependientes, tanto por sus exportaciones como por sus ingresos fiscales - se proyectan en promedio inferiores a los de 2018. Una política monetaria que se mantendría expansiva según los últimos anuncios de la Reserva Federal de los Estados Unidos y del Banco Central Europeo (BCE) actuaría en favor de mayores flujos de financiamiento hacia los mercados emergentes. Sin embargo, en la dirección contraria operan la escalada de tensiones en el comercio y demás riesgos que pueden afectar a la baja el financiamiento disponible para las economías en desarrollo.

Para la CEPAL³, en 2019 la economía mundial crecería un 2,6%, mostrando una desaceleración respecto del 3,0% de crecimiento del año anterior. Si bien la

³CEPAL: La Comisión Económica para América Latina y el Caribe es el organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región. 90

menor expansión es generalizada, son las economías desarrolladas las que más se desaceleran (su tasa de crecimiento pasa del 2,2% en 2018 al 1,8% en 2019). En las economías emergentes, por otra parte, el crecimiento pasa del 4,3% en 2018 al 4,1% en 2019.

"Este año la desaceleración será generalizada y afectará a 21 de los 33 países de América Latina y El Caribe". Frente al 2,8%, Alicia Barcena, secretaria ejecutiva de la Cepal, destacó que la rebaja "es porque las tensiones comerciales han repercutido fuertemente en Chile. China es el principal socio comercial de Chile, por lo tanto, lo que le pase a China le duele a Chile". "Estas tensiones le están afectando a Chile por tres vías: la primera por el lado del cobre (...), la segunda es que esto implica una disminución de ingresos fiscales y, tercero, la volatilidad financiera global" (Informe CEPAL, 31 de Julio de 2019). La figura N°24 muestra la variación anual del índice EFW, Libertad Económica Mundial (Economic Freedom of the World), cuyo objetivo es definir, medir y cuantificar a las instituciones y políticas consistentes con la libertad económica para un grupo amplio de países en el mundo, en el caso particular de Chile, este indicador ha caído consistentemente a partir de 2012.

Tabla N°24: Desempeño de Chile en el índice EFW, 2007-2018.

CHILE	Ranking	Puntaje
2007 (con datos 2005)	17	7.74
2008 (con datos 2006)	16	7.76
2009 (con datos 2007)	14	7.87
2010 (con datos 2008)	13	7.80
2011 (con datos 2009)	9	7.87
2012 (con datos 2010)	8	7.89
2013 (con datos 2011)	8	7.91
2014 (con datos 2012)	11	7.81
2015 (con datos 2013)	10	7.84
2016 (con datos 2014)	12	7.84
2017 (con datos 2015)	14	7.77
2018 (con datos 2016)	15	7.80

Fuente: Fraser Institute, 2018.
Economic Freedom of the World.

Por su parte, la tabla N°25 muestra las tendencias del PIB, donde tanto en la economía mundial como la de América latina muestran crecimientos decrecientes para 2019. Del mismo modo USA y China, debido principalmente a la “Guerra Comercial” desatada este año, desaceleran igualmente. Si bien Chile, que depende fuertemente de sus exportaciones a China y USA principalmente, se ve afectado igualmente pero no tan significativamente como los otros países de Latinoamérica, mostrando un crecimiento muy superior al de la zona, con un 2,8%, versus un 0,5% de Latinoamérica. Países de gran tamaño como Argentina y Brasil muestran crecimientos muy por debajo de los de Chile, con -1,8% y 0,8%, respectivamente.

Tabla N°25: Tasa de crecimiento del PIB países 2010-2019.

PIB Tendencia	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019*
Mundo	4,0	2,8	2,4	2,5	2,7	2,5	2,5	3,2	3,0	2,6
USA	2,4	1,8	0,2	1,7	2,4	2,6	1,5	2,3	2,9	2,5
China	10,3	9,2	9,6	7,8	7,4	7,0	6,7	6,9	6,6	6,2
India	9,6	7,5	7,3	6,4	7,5	8,0	7,1	6,7	6,8	7,2
América Latina y el Caribe	6,2	4,5	2,8	2,9	1,2	-0,2	-1,0	1,1	0,9	0,5
América Latina	6,3	4,5	2,8	2,9	1,2	-0,2	-1,0	1,1	0,9	0,5
Argentina	10,1	6,0	-1,0	2,4	-2,5	2,7	-2,1	2,7	-2,5	-1,8
Brasil	7,5	4,0	1,9	3,0	0,5	-3,5	-3,3	1,1	1,1	0,8
Chile	5,8	6,1	5,3	4,0	1,8	2,3	1,7	1,3	4,0	2,8
Perú	8,3	6,3	6,1	5,9	2,4	3,3	4,0	2,5	4,0	3,2
Colombia	4,3	7,4	3,9	4,6	4,7	3,0	2,1	1,4	2,6	3,1
Paraguay	11,1	4,2	-0,5	8,4	4,9	3,1	4,3	5,0	3,7	1,6
Uruguay	7,8	5,2	3,5	4,6	3,2	0,4	1,7	2,6	1,6	0,3
Panamá	5,8	11,3	9,8	6,9	5,1	5,7	5,0	5,3	3,7	4,9

Fuente: Desarrollo propio.

Dicha desaceleración de la actividad global se ha dado en un contexto en que se han mantenido focos de tensión importantes en otros ámbitos, como las interrogantes sobre los desequilibrios en algunos mercados en China, un conflicto comercial entre esta última y EE.UU. que sigue sin ser resuelto y las dudas en torno al proceso del Brexit".

Luego del descenso observado en 2017, la inflación promedio de la región se ha venido incrementando de manera sostenida desde mayo de 2018. Durante 2018 la inflación promedio de la región registró un incremento de 1,3 puntos

porcentuales respecto al nivel de 2017 (5,7%). Este incremento de la inflación se debe fundamentalmente al alza de precios observada en las economías de América del Sur, pues en este período en las otras dos subregiones, Centroamérica y México y el Caribe, la inflación promedio se redujo. En América del Sur la inflación promedio aumentó del 5,3% en 2017 al 8,2% en 2018, mientras que en Centroamérica y México se redujo de un 6,4% en 2017 a un 4,7% en 2018; por su parte, en el Caribe no hispanohablante la inflación pasó del 3,7% al 2,0%.

En los promedios regionales antes mencionados no se incluye la inflación de la República Bolivariana de Venezuela, dado que desde noviembre de 2017 la economía de ese país atraviesa un episodio hiperinflacionario muy severo y sus elevadas tasas distorsionarían dichos promedios.

Tabla N°26: Tasas de variación del IPC (%) en 12 meses (2017/2019).

	Diciembre de 2017	Diciembre de 2018	Mayo de 2018	Mayo de 2019
América Latina y el Caribe (sin incluir la República Bolivariana de Venezuela)	5,7	7,0	5,0	8,1
América del Sur (sin incluir la República Bolivariana de Venezuela)	5,3	8,2	5,2	9,8
Argentina	25,0	47,1	26,4	56,8
Bolivia (Estado Plurinacional de)	2,7	1,5	3,2	1,7
Brasil	2,9	3,7	2,9	4,7
Chile	2,3	2,6	2,0	2,8
Colombia	4,1	3,2	3,2	3,3
Ecuador	-0,2	0,3	-1,0	0,4
Paraguay	4,5	3,2	3,5	3,8
Perú	1,4	2,2	0,9	2,7
Uruguay	6,6	8,0	7,2	7,7

Fuente: Estudio Económico de América Latina y el Caribe, CPAL 2019.

La tabla N°26 muestra los incrementos en la inflación en Latinoamérica, donde Chile muestra una inflación creciente, pero estable, muy por debajo del crecimiento inflacionario de Latinoamérica.

Según el último informe de Política Monetaria iPom Jun 2017 entregado por el Banco Central, señala que la inflación bajará a niveles del 2% y a fin de año volverá a 3%, no se avizora contracción económica, pero si se reajusta el

crecimiento del PIB 2017 a la baja en un rango de 1% a 1,75%, debido al menor desempeño de la actividad minera.

Tabla N°27: Inflación de Chile y proyección.

INFLACIÓN (1)				
	2018	2019 (f)	2020 (f)	2021 (f)
	(variación anual, porcentaje)			
Inflación IPC promedio	2,4	2,2	2,8	3,0
Inflación IPC diciembre	2,6	2,8	2,9	3,0
Inflación IPC en torno a 2 años (2)				3,0
Inflación IPCSAE promedio	1,9	2,2	2,7	3,0
Inflación IPCSAE diciembre	2,3	2,6	2,9	3,0
Inflación IPCSAE en torno a 2 años (2)				3,0

(1) Para el 2018, corresponde a la variación anual obtenida con la canasta 2013=100. A partir del 2019 se utiliza la canasta 2018=100, por lo que las cifras no son estrictamente comparables con las de los años previos.
(2) Corresponde a la inflación proyectada para el segundo trimestre del 2021.
(f) Proyección.
Fuente: Banco Central de Chile.

Fuente: Desarrollo propio, Banco Central de Chile.

Al cierre de julio la inflación acumulada de 12 meses registró incremento de 2,2%, asimismo el IPC de julio varió 0,2%, ubicándose en línea con lo esperado por el mercado. La Inflación de julio sube 0,2% y destaca fuerte alza de pasajes de buses interurbanos.

Competitividad de Chile

El Índice de Competitividad, que mide la capacidad de un país de proporcionar prosperidad a sus ciudadanos, sitúa a Chile para el año 2028 en la posición 56 del mundo y segunda de Latinoamérica.

Chile se encuentra en el 56º puesto del "Doing Business", de los 190 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En el último año Chile ha caído 1 puesto en este ranking, lo que indica que se ha hecho más difícil hacer negocios en el país lo cual se muestra en la tabla N°28.

Tabla N°28: Índice Doing Business 2019.

Países	Índice	Rank	Var.
Nueva Zelanda [+]	86,6	1º	0
Singapur [+]	85,2	2º	0
Dinamarca [+]	84,6	3º	0
Hong Kong [+]	84,2	4º	-1
Corea del Sur [+]	84,1	5º	1
Estados Unidos [+]	82,8	8º	2
Alemania [+]	78,9	24º	4
China [+]	73,6	46º	-32
México [+]	72,1	54º	5
Chile [+]	71,8	56º	1
Colombia [+]	69,2	65º	6
Perú [+]	68,8	68º	10
India [+]	67,2	77º	-23
Uruguay [+]	62,6	95º	1
Brasil [+]	60,0	109º	-16
Argentina [+]	58,8	119º	2
Venezuela [+]	30,6	188º	0

Fuente: www.doingbusiness.org.

Del mismo, la tabla N°29 muestra la evolución de la posición de Chile en el *Doing Business*: Facilidad para hacer negocios de acuerdo a los parámetros estándar de medición y su respectiva evolución individual en el periodo 2010-2019.

Tabla N°29: Resultados de índice Doing Business de Chile (2010-2019).

Chile - Índice Doing Business										
Fecha	Índice	Doing Business	Apertura de un negocio	Permisos de construcción	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Crédito	Inversionistas minoritarios	Impuestos	Comercio
2019	71,81	56º	72º	33º	36º	61º	85º	64º	76º	
2018	71,22	55º	65º	15º	44º	61º	90º	57º	72º	
2017	69,56	57º	59º	26º	64º	58º	82º	32º	120º	
2016	69,48	55º	56º	22º	59º	57º	78º	30º	116º	
2015	70,89	48º	58º	25º	13º	45º	30º	56º	4º	
2014	72,12	39º	52º	61º	47º	44º	67º	55º	29º	
2013	71,48	34º								
2012	72,21	33º								
2011	69,66	43º								
2010	68,27	49º								

Fuente: www.doingbusiness.org.

Este resultado indica que Chile muestra un desempeño estable y se mantiene como el más competitivo en Latinoamérica. Como fortalezas, destaca el sólido

marco macroeconómico con bajos niveles de deuda y un superávit en el presupuesto gubernamental, junto con instituciones públicas transparentes y capaces e infraestructura de transporte bastante aceptable, todo lo cual le da una sólida base para construir y mantener la competitividad en la región. Además, las políticas de liberalización y apertura comercial han tenido buenos resultados y se asegura una buena asignación de los recursos en los mercados de bienes, trabajo y financiero.

Gasto en investigación y desarrollo (I+D)

La evidencia muestra que la I+D tiene un efecto positivo y significativo sobre el PIB de un país y que, además, existen externalidades positivas de la I+D, de modo que sus beneficios sociales superan por amplio margen a los beneficios privados (Terleckyi, 1975).

De esta manera, la inversión en I+D podría explicar hasta un 75% de las tasas de incremento de la PTF (productividad total de los factores, del inglés *total factor of productivity*) (Griliches, 1995).

Por lo tanto, es muy importante considerar que Chile mantiene una alta brecha de productividad respecto a los países desarrollados y la persistente caída de la PTF durante los últimos años, lo que se explica en gran medida por una baja inversión en I+D histórico.

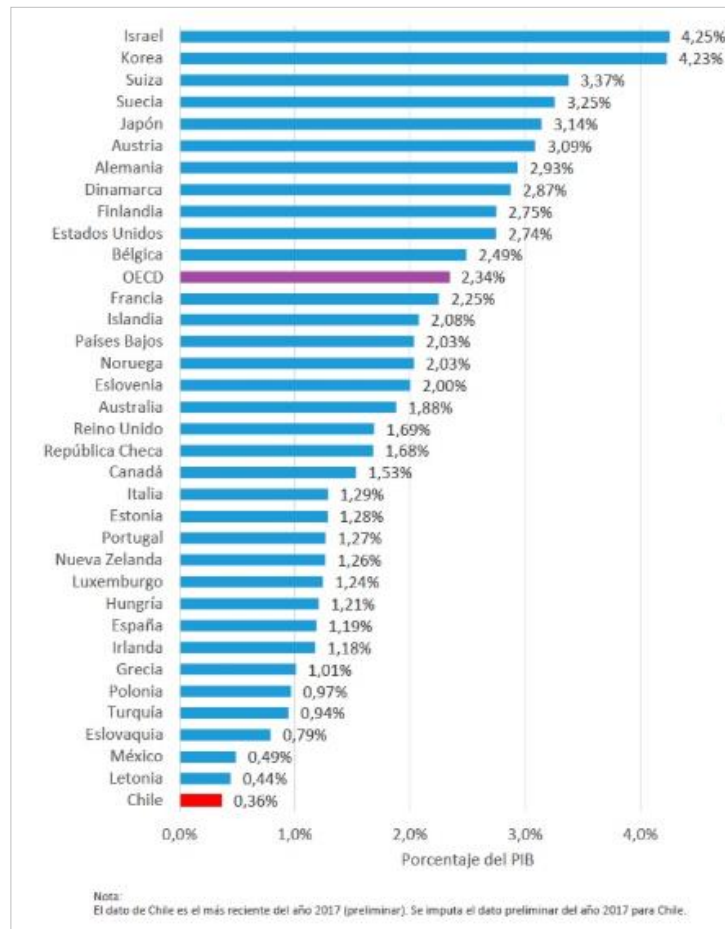
Un hecho fundamental y relevante es que la inversión en I+D en Chile es baja al contrastarla con estándares internacionales en términos absolutos, como los países de la OCDE, por ejemplo. En efecto y tal como muestra la gráfica N°9, Chile tiene una inversión menor a la que habría que esperar dado su nivel de ingreso per cápita y persisten las diferencias con el resto de los países.

Además, tanto el sector privado y/o público de Chile muestra una inversión en I+D inferior a la de países con similar ingreso per cápita.

El gasto en investigación y desarrollo (I+D), alcanzó 0,36% del PIB durante el 2017. Siendo este el menor nivel desde el 2012. Tal como lo muestra la encuesta

sobre gasto y personal en I+D, realizado por la división de innovación del ministerio de economía publicados en marzo de 2019.

Gráfico N°9: Inversión en I+D en comparación a miembros OCDE 2016 (% del PIB).



Fuente: Ministerio de economía.

Chile no puede ni debe quedarse en el camino, el cobre cómo principal producto de exportación de Chile debe ser el motor económico de la innovación, pero no sólo para su industria particular, sino para generar riquezas en otras industrias emergentes y de potencial. La Universidad debe relacionarse con la industria, trabajar con ella con una visión conjunta y de país en el largo plazo. Las organizaciones deben permitir y potenciar la innovación. Los colegios deben desarrollar el pensamiento lógico y crítico en los niños, el país es uno solo y debe

trabajar cohesionado y alineado para salir del sub desarrollo de la mano de la innovación de una vez por todas.

Desempeño económico de Chile

Según todos los resultados económicos revisados anteriormente al cierre del año 2018 y parte de periodo 2019, se puede sostener que Chile es un país de una economía estable, pero sujeto muy fuertemente a los cambios en la economía externa. Siendo este una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas debido a un marco macroeconómico sólido que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil y reducir la pobreza (USD5.5 por día) de 30% en 2000 a 6,4% en 2017, según datos publicados por CEPAL (2019).

Después de haber crecido un 4,0% en 2018, el crecimiento del PIB cayó a 1.8% en la primera mitad del 2019 a causa de un contexto externo desafiante, condiciones climáticas adversas y el retraso en algunas reformas del Gobierno.

Debido a la reciente desaceleración, las autoridades han cambiado la orientación de su política macroeconómica para promover un mayor crecimiento mediante una mayor inversión pública y la reducción de la tasa de interés de política monetaria.

Las autoridades también están buscando los consensos sobre la agenda de reformas para enfrentar algunos desafíos de mediano plazo. La consolidación fiscal prevista a mediano plazo será fundamental para estabilizar la deuda y consolidar la confianza. Los esfuerzos de las autoridades para racionalizar el sistema tributario, facilitar la movilidad laboral, reducir la burocracia, mejorar el sistema de pensiones y fortalecer el sistema financiero también serán cruciales para promover un mayor crecimiento.

Además, se requiere impulsar la innovación, mejorar el vínculo entre la educación y el mercado laboral, y promover la participación laboral femenina son imperativos para mejorar las perspectivas a largo plazo. En el frente social,

mejorar la calidad de los servicios de salud y educación y reducir barreras para el acceso a las políticas sociales bien orientadas será clave para reducir la pobreza remanente y consolidar la clase media.

Sin embargo, se requiere abordar con firmeza las actuales limitaciones que impiden lograr un crecimiento sólido, equitativo y sostenible en Chile, mejorando tanto la equidad como la productividad.

En el ámbito de la sostenibilidad, es imperativo mitigar el impacto de desastres naturales y eventos meteorológicos, enfrentar la crisis climática -ante la cual Chile presenta altos riesgos de vulnerabilidad- y proteger fauna y biodiversidad.

Junto a lo anterior, es muy relevante mejorar la calidad y desempeño de la educación superior, y seguir fortaleciendo las instancias media, primaria y pre escolar.

El Gobierno transformó el Ministerio de Planeamiento en el Ministerio de Desarrollo Social y mejoró el índice de Protección Social con el fin de optimizar la cobertura de los programas del Sistema de Protección Social, incluyendo el programa bandera “Chile Crece Contigo”. Este programa monitorea el desarrollo de niños hasta los 7 años y les brinda servicios a estos y a sus familias a nivel nacional.

Con todos estos antecedentes se visualiza a Chile como un país estable en lo económico y con indicadores que lo ratifican como un país en vías de desarrollo, creíble a nivel mundial y sostenible en el tiempo dada sus políticas económicas serias y responsables.

A modo de resumen, Chile posee una economía robusta y competitiva, constante en el tiempo. Pese a tener caídas en ciertos sectores, Chile representa la economía latinoamericana más estable y sólida y brinda facilidad para generar negocios.

El anterior análisis económico implicaría las siguientes oportunidades y/o amenazas para MTS Chile:

- **El buen nivel económico de Chile y su creciente competitividad generan excelentes retornos en ventas y presagia una oportunidad de generar nuevos negocios o trabajar en nuevos segmentos de mercado.**
- **Por otra parte, la facilidad de hacer negocios en Chile implica una inminente amenaza de entrada de otros competidores que buscan la estabilidad económica que proporciona la economía de Chile.**
- **Existencia de cliente más sofisticado e informado permite acceder a nuevos segmentos e incrementar ingresos.**
- **Intensidad y duración de guerra comercial entre USA y China podría significar costos importantes para el negocio como en productos importados y disponibilidad de los mismos.**
- **Integración vertical hacia delante de empresas especialistas que dada las positivas perspectivas de la industria comienzan a abrir salas de ventas propias generando mayor competencia y menores ingresos.**

iii) Entorno social

Como se menciona en el análisis político la reforma laboral podría apoyar la creación de sindicatos que velen por generar mejores condiciones laborales de forma transversal a la mayoría de los trabajadores, las que se podrían traducir en aumento de la autoestima, mejora en el compromiso, estabilidad, ya que sentirían que sus derechos como trabajadores no se verán vulnerados y que existe alguien que vela por ellos. Este es un efecto positivo que se haría sentir hasta en sus familias.

Efecto inmigración

Por otro lado, los extranjeros han aumentado la población en edad de trabajar, con efectos en el crecimiento, el empleo, la inversión, la productividad y el consumo, entre otros.

De un país que pasó de tener una población extranjera de unas 490 mil personas a fines de 2014 a más de un millón 250 mil en diciembre de 2018, de los cuales casi 470 mil ingresaron entre abril de 2017 y diciembre de 2018, según datos de INE y el departamento de Extranjería; y los efectos ya se sienten en diferentes aspectos de la economía y en el ámbito social del país.

Lo primero que se reportó fue el impacto en los salarios. Al haber más personas en la fuerza laboral, los aumentos de salarios se contienen. Eso ya lo adelantó el Banco Central en septiembre del año 2018. Pero no es el único efecto, no está tan claro, ni tampoco es tan lineal ni permanente.

Por esto, agregan los expertos, es necesario avanzar en políticas públicas que permitan una mejor inserción de los migrantes al mercado laboral.

Además, los inmigrantes están llegando en un momento clave desde el punto de vista demográfico. Como la población chilena se está envejeciendo, y la tasa de fecundidad está más acorde a la de los países desarrollados, la fuerza de trabajo nacional ha aumentado sus años. Mientras, los migrantes que llegan tienen una mayor fracción de su población en edad de trabajar, lo que contribuye a disminuir el efecto de envejecimiento de la fuerza laboral.

La inmigración reciente, en particular la proveniente de Venezuela y Haití, no se revertiría en el corto plazo, especialmente considerando que los migrantes que se trasladan a Chile asumen costos mayores que quienes lo hacen hacia países limítrofes. En segundo lugar, la inmigración reciente se caracteriza por ser una población en promedio más calificada, más joven y con una mayor participación laboral que la población chilena. Tercero, relativo a otros países, Chile plantea menores impedimentos legales para insertarse en el mercado laboral.

Otro efecto importante de la mayor llegada de inmigrantes se da en el consumo. Las personas que arriban al país “también producen y tienen necesidades que cubrir, consumen e incluso algunos invierten”.

De esta forma, aumenta la demanda por bienes y servicios, lo que hace que las empresas, a su vez, requieran contratar más, aumentando también los puestos de trabajo.

Otro impacto de los migrantes se daría en la inversión en tecnología, debido a un aumento en la cantidad de personas con capital humano avanzado. Y, en algunos casos sectoriales (particularmente en el agro), podría retrasar la implementación de sistemas de automatización, ya que se ocuparía una mayor mano de obra.

También en el ahorro e inversión pueden verse cambios. En particular, los migrantes que llegan al país por crisis en sus naciones de orígenes, como los venezolanos, serían más propensos a traer todos sus activos consigo, con lo que aumenta el ahorro nacional.

La otra cara de la moneda es el aumento de los envíos de remesas. De acuerdo al Banco Central, los egresos subieron 32% en 2018 totalizando US\$1.519 millones. En un plazo de dos años, las remesas se duplicaron, pasando de US\$774 millones a los US\$1.520 millones. Ahora, considerando desde 2015, año en que comenzó la masiva llegada de inmigrantes, el incremento asciende a 129%.

Finalmente, en el ámbito de la inversión extranjera directa, según las cifras del Banco Central Chile totaliza US\$ 28.152 millones, convirtiéndose en el quinto país con mayor inversión extranjera per cápita entre los miembros de la OCDE.

A modo de resumen, Chile posee una economía robusta y competitiva, constante en el tiempo, lo cual ha propiciado el ingreso de extranjeros en edad de trabajar y en una importante proporción calificados. Por lo tanto, se ha producido un cambio importante en la fisonomía laboral de Chile, lo cual significa contar con una serie de oportunidades y/o amenazas para MTS Chile:

- **Se cuenta con mayor mano de obra calificada y joven para disponer de personal idóneo para la atención de las ferreterías**
- **El incremento de los migrantes gatilla demandas fuertes en el mercado inmobiliario y construcción, y por lo tanto incrementos en consumo de artículos de mejoramiento del hogar.**

iv) Entorno medio ambiental

Rosales (2009), al referirse al tema del acceso a los mercados internacionales, utiliza el concepto de “cadenas globales de valor”. Estas comprenden desde la investigación y desarrollo hasta el reciclaje del producto, pasando por la producción, los servicios de apoyo, la distribución, la comercialización, las finanzas y los servicios de posventa. Según este autor, el objetivo de estas cadenas es aumentar el volumen de conocimientos en cada una de sus etapas, ya que en ello está contenido el valor de cada unidad producida. En el debate actual sobre la competitividad aumenta entonces la importancia de los aspectos imperceptibles que más contribuyen a la intensidad de conocimientos de cada segmento de la cadena global de valor. Esto es, calidad, inocuidad, protección y conservación ambiental, eficiencia energética, trazabilidad, oportunidad, conectividad, entre otros. Todos estos atributos son los que posibilitan la diferenciación de los productos y, con ello, el acceso a los sectores más rentables de la demanda, representados por el consumidor ético, una vinculación más práctica con el cambio tecnológico y la demanda internacional.

Por su parte, MTS exige a sus proveedores cumplir con toda la legislación ambiental existente. Muchos de los socios de MTS ya cuentan con planes sustentables, han dispuestos centros de acopio para el reciclaje (El Mimbral en San Javier), los cuales gestiona individualmente.

Del mismo modo, la ley de bolsas plásticas, que limita la entrega de bolsas plásticas en el comercio está afectando la operación de las ferreterías, razón por la cual MTS realizó estudios para determinar los alcances de la ley y contactar a

proveedores certificados que entreguen bajo la norma las bolsas que requiere la operación del negocio a precios altamente competitivos para las ferreterías de sus socios y de esta manera cumplir a cabalidad con esta ley y con los mejores costos.

Esta ley indica que a partir del 3 de febrero de 2019, los supermercados y el retail ya no podrán entregar bolsas plásticas en todo el país, mientras que los pequeños y medianos negocios tienen hasta el 3 de agosto de 2020 como plazo para dejar de entregar las bolsas plásticas (La Ley N° 21.100).

Junto a esto, se desarrolló una campaña interna para explicar la ley a los socios y personal de la ferretería y una campaña comunicacional para los clientes de las ferreterías.

Como es sabido el factor medio ambiental, juega un papel fundamental sobre la materia prima con que son fabricados los diferentes productos comercializados por la unidad estratégica de negocio y para esto se abordara, la Convención sobre el Comercio Internacional de Flora y Fauna (CITES) que es un acuerdo internacional concertado entre los gobiernos que tiene por finalidad velar porque el comercio internacional de especímenes de animales y plantas silvestres no constituye una amenaza para su supervivencia, regula las materias primas con las que se fabrican los productos que se importan y que son declarados en el certificado de fábrica (CITES, 2018).

De acuerdo a lo mencionado, se identifican las siguientes amenazas para MTS Chile, respecto de temas medioambientales:

- **La ley de bolsa plásticas genera mayores procesos operativos y costos en la entrega de bolsas reutilizables para las ferreterías.**
- **La aparición de oferta de productos de menor calidad o sustitutos, debido a la disminución en la producción y en la calidad de las materias primas, o los efectos en el factor medio ambiental.**

v) Entorno tecnológico

Las tecnologías de la información y comunicación (TICs) presentan un gran potencial para poder desarrollar, fortalecer y hacer fluir la información desde y hacia los socios de MTS y sus clientes. Por esta razón MTS pone a disposición de sus socios y sus equipos profesionales que dispongan de las mejores tecnologías y servicios existentes en el mercado para mejorar la visibilidad del negocio y la toma de decisiones en sus respectivos negocios.

En el entorno tecnológico se presentan una serie de herramientas que pueden mejorar el desempeño del sector. Una de esta es la automatización, que afecta directamente al mercado laboral y los costos de las compañías en Chile.

En el sector Retail el 51% del trabajo que allí se realiza tiene el potencial de ser automatizado (Guzmán, 2017).

Este factor ofrece una oportunidad que apunta a la automatización de procesos, generando una mejor rentabilidad en los diferentes puntos de ventas.

Lo segundo, dice relación con la utilización de herramientas de análisis de datos que MTS puede adquirir en conjunto con sus socios para apoyar la toma de decisiones como herramientas de *Big Data* y *BI*, y con esto apoyar el desarrollo del negocio y su sustentabilidad en el tiempo.

Por lo tanto, se cuenta con una alta disponibilidad de herramientas para la automatización de procesos logísticos y operativos, y análisis de información para la toma de decisiones a precios cada vez más asequibles, lo cual significa contar con una serie de oportunidades y/o amenazas para MTS Chile:

- **Alta disponibilidad de herramientas informáticas y tecnológicas.**
- **Pérdida de competitividad por no contar con desarrollo tecnológicos adecuados acorde al mercado.**

vi) Entorno legal

Los principales cambios legales que afectan de manera relevante a la industria ferretera y del mejoramiento del hogar, en la cual está inserta MTS, dicen relación con la nueva legislación laboral, que fomenta el desarrollo de los sindicatos, lo cual, se visualiza como un elemento de amenaza en el corto y mediano plazo, por impactos en los costos laborales, y de poder cumplir sin interrupciones la entrega de productos a los clientes, en especial paros de camiones y aduanas.

Además, en julio del año 2018 se aprobó la Ley de Estatuto Laboral para Jóvenes, que establece que los jóvenes, mientras mantengan su condición de estudiantes y antes de que cumplan 29 años, tendrán la posibilidad de pactar con los empleadores una jornada laboral de hasta 30 horas, estableciéndose distintas distribuciones diarias y semanales de ella. Las jornadas podrán ser discontinuas, adaptándose así a la realidad de la educación superior chilena. También los estudiantes podrán convenir con su empleador quedar exceptuados del descanso en días domingo y festivos, arreglo que, en determinadas circunstancias, puede ser conveniente para ambas partes. Estos temas generan una amenaza para MTS Chile:

- **Incertidumbre e indefiniciones en reforma de adaptabilidad laboral.**

Resultados del análisis PESTEL

La tabla N°30 muestra un cuadro resumen para las relaciones favorable / desfavorable respecto del análisis PESTEL recién realizado.

Del este análisis PESTEL, se puede concluir que el entorno económico, dado el periodo de desaceleración económica actual y proyección de crecimientos de la economía en general bajos, se visualiza favorable para la industria ferretera y del mejoramiento del hogar debido a las mejores perspectivas que se esperan para el mercado inmobiliario, que afecta directamente al negocio de MTS.

Junto a esto, el entorno social, muestra una tranquilidad relativa respecto de las perspectivas que presenta el nuevo gobierno.

Tabla N°30: Matriz relación análisis nivel favorable (Macro Entorno – UEN).

VARIABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Análisis político	F	D
Análisis económico	FFF	
Análisis social	FFF	
Análisis tecnológico	FFF	
Análisis ambiental	F	D
Análisis legal - ley Laboral	F	DD

Fuente: Elaboración propia. (F. Algo Favorable / FFF. Muy Favorable // D. Algo Desfavorable / DDD. Altamente Desfavorable).

3.2 Análisis del micro entorno

Un segundo análisis clave que permite completar el análisis del entorno que puede afectar las definiciones estratégicas de la organización, es analizar el micro entorno (Thompson et al, 2012). En la sección anterior se evaluó el macro entorno que impacta a la UEN, para lograr identificar oportunidades y amenazas desde el ámbito político, económico, nuevas tendencias sociales, cambios tecnológicos, investigaciones y desarrollos de productos y servicios (I+D) y cambios en las legislaciones afectando los patrones y hábitos de consumo, todos ellos factores que están fuera de los límites directos de la organización (análisis PESTEL). Para completar este análisis externo del negocio, a continuación, se evaluará el entorno competitivo que afecta directamente a los mercados (industria) donde participa la empresa, el cual es ampliamente utilizado y conocido y corresponde al modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), que considera a proveedores, clientes, competidores actuales, competidores potenciales y productos sustitutos.

Un sector industrial puede definirse como el conjunto de empresas que realizan la misma actividad principal. El sector a través de su estructura y fuerzas

competitivas del mismo configura su atractivo, y por el cual la empresa determina si le es favorable, o si le reporta ventajas o no para desempeñar su actividad.

Fuerza N°1: Intensidad de la rivalidad de la industria.

Esta primera fuerza analizada busca entender el nivel de rivalidad de la industria, explicado en parte por factores como el nivel relativo de participación de mercados de las distintas compañías, como por el nivel de inversión publicitaria, y dependiendo de su mayor nivel de rivalidad presenta un impacto directo en los niveles de rentabilidad (L`Huillier, 2003).

Como se mencionó en el capítulo uno, la industria del mercado de los materiales de la construcción y el mejoramiento del hogar en Chile, muestra un alto grado de concentración, en especial en los 2 grandes retailers ferreteros, Sodimac e Easy, alcanzando entre ambos más de un 47% del mercado en sus formatos de tienda retail, ferretería, hogar y patio constructor, tal como lo muestra en el gráfico N°10.

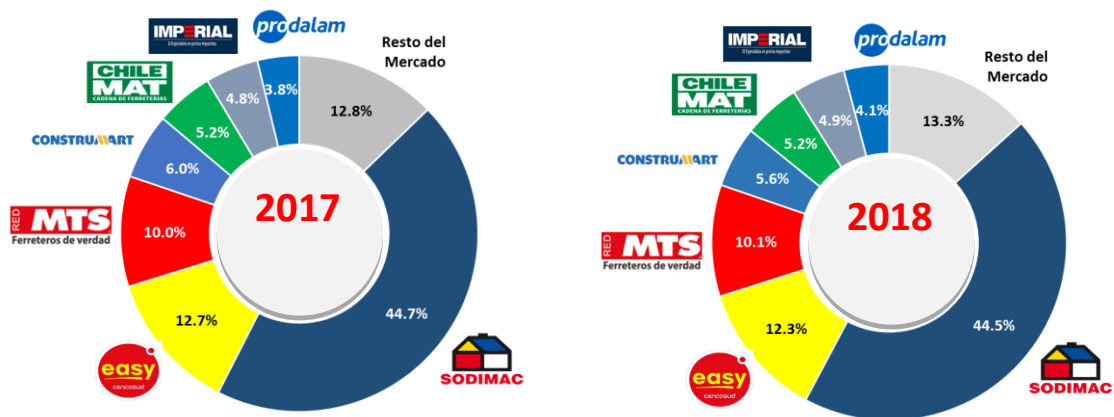
Los competidores importantes en la industria son 7, con Sodimac siendo el líder indiscutido de la industria, con un 44,5% y con otros 6 compartiendo el 42% del mercado. Del mismo modo se observa un crecimiento de la industria bastante acotado con 6,9% para la industria como lo muestra en el gráfico N°9.

Por su parte, esta industria se subdivide en el formato materiales para la construcción y mejoramiento del hogar, donde el primero es en el cual MTS mayormente participa y ha desarrollado ventajas competitivas en la industria tal como lo muestra en el gráfico N°11, donde MTS, dado su tamaño de mercado, participa en un 73,5% (participación en facturas a cliente final), con lo cual se mueve el segmento de materiales de construcción con venta a contratistas, subcontratistas y empresas constructoras de distintos tamaños.

De esta misma gráfica se puede apreciar que tanto MTS, como Imperial, Chilemat y Construmart, corresponden a modelos de negocios mayormente ferreteros (venta factura), con un desarrollo menor, pero incipiente en el modelo

de mejoramiento del hogar (modelo retail). En cambio, Sodimac e Easy han desarrollado mayormente el modelo de negocio más cercano al mejoramiento del hogar (venta con boleta), tratándose mayormente de personas que adquieren productos para el hogar o realizar arreglos menores, dado su formato de tiendas de autoservicio y formato de crédito asociado a sus respectivas tarjetas de crédito corporativas (CMR y Cencosud). Sin embargo, a pesar que la competencia se da con fuerza en ambos segmentos de la industria, la competencia más cercana y tersa se da en las categorías de los materiales de construcción con Chilemat, Construmart, Imperial (del grupo Falabella dueño de Sodimac) y actualmente Prodalam, con foco en aceros constructivos.

Gráfico N°10: Participación de mercado de la industria (2018-2017).



Fuente: Elaboración propia.

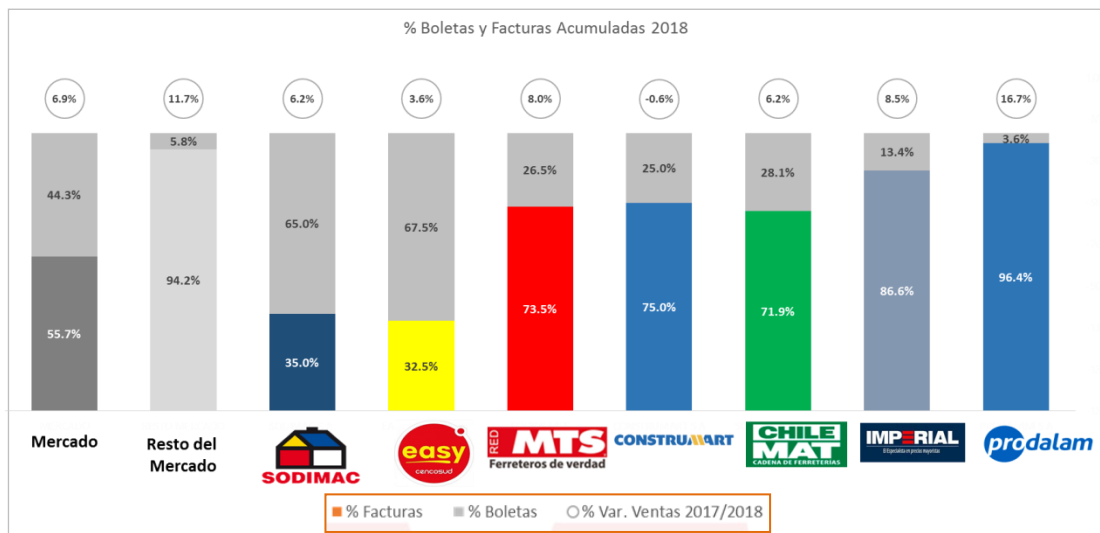
MTS por su parte, refleja la posición de liderazgo en las categorías de materiales para la construcción frente a sus principales competidores en este formato, Imperial, Chilemat, Construmart y Prodalam, debido a que en volumen de estas categorías, MTS vende mayor cantidad de unidades, donde MTS representa el 10,1% del mercado, detrás de Sodimac e Easy, con 44,5% y 12,3% de participación de mercado respectivamente al cierre de 2018 como lo muestra la gráfica N°10 y fuertemente enfocado en el mercado de la construcción. Si bien Sodimac e Easy, poseen formatos de materiales para construcción como

Constructor en Sodimac e Easy, su venta principal la realizan a personas no empresas (venta detalle – retail).

Esta posición de liderazgo de MTS en las categorías de materiales de construcción está dada principalmente por sus modelos de negocio asociativo (cadena de ferreterías), sólo comparable a Chilemat, que le permite alcanzar precios muy competitivos, eficiencia en la operación para disponibilizar los productos a lo largo de Chile y la fuerte presencia de marca de los ferreteros asociados a MTS en sus respectivas zonas. La cobertura y el despacho, son atributos muy diferenciadores a lo largo de Chile, a diferencia de los grandes retailers, con Chilemat con 149 tiendas y MTS con 137, con la gran diferencia que las tiendas MTS son de mayor tamaño, poseen mayor disponibilidad de productos y stock.

Si bien Construmart e Imperial, no son cadenas de ferreterías, sino tiendas propias, su formato de negocio es similar al de MTS y Chilemat.

Gráfico N°11: Participación % de boletas y facturas acumuladas industria 2018.



Fuente: Elaboración propia. Área de estudios y proyectos MTS.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se considera que la principal amenaza que se visualiza en la actualidad está dada, en las categorías de

materiales para la construcción, con una fuerte competencia con Chilemat, Imperial, Construmart y Prodalám. Categorías donde MTS lidera el mercado (venta con factura).

Sin embargo, Sodimac, que junto a Imperial alcanza una participación de mercado muy cercana al 50%, lo cual lo coloca en una posición complicada para expandirse más dentro de Chile, por lo cual ha plasmado exitosamente su crecimiento en Latinoamérica, Colombia, Perú, Argentina, Uruguay y posteriormente Brasil y México. El mismo caso con Easy, que actualmente, el holding cuenta con una presencia significativa en Argentina y Colombia. Por lo tanto, no se visualiza mayor posibilidad de adquisición de alguno de los participantes menores de la industria por parte del grupo Falabella.

Del mismo modo, el nivel de intensidad promocional de los principales competidores de esta industria, Sodimac e Easy, es muy fuerte en televisión, redes sociales e internet, pero MTS se ha posicionado fuertemente en temas relacionados al fútbol, copa Chile, los árbitros y actualmente apoyando a equipos de barrio con plan piloto en Rodelindo Román, equipo donde partió el mundialmente conocido Arturo Vidal, donde ha logrado una exposición relevante respecto de su segmento objetivo (maestros, contratistas).

En las categorías de mejoramiento del hogar, la posición de MTS es mucho más débil (venta con boleta), en la cual ocupa la posición 3 en la industria, debido a que se enfrenta a los grandes retailers del mejoramiento del hogar, Sodimac e Easy, que poseen ventajas competitivas muy relevantes como lo son tarjeta de crédito directo, respaldo de sus respectivos holdings, mayor cantidad de recursos y acceso a variedad de productos muy grandes.

La competencia en las categorías de mejoramiento del hogar es muy dura también, con Sodimac y Easy liderando el segmento, debido a la gran cantidad de productos (SKUs⁵) que disponen para sus clientes, sin embargo, se trata de un mercado incipiente e interesante para MTS debido a la posibilidad de ampliar su mix de productos y acceder a mejores márgenes. Actualmente varios de los socios de MTS están migrando a modelos de negocios más competitivos en estas

⁵ SKU: Traducción del inglés Stock Keeping Unit y se refiere a cada productos individuales, que es comercializado y es identificado con un código de barra unitario. MTS posee más de 12.000 SKUs.

categorías, ampliando sus mix de productos, mejorando sus exhibiciones y facilitando su acceso a través de modelos digitales como e-commerce, retiro en tienda y otros.

Las barreras de salidas de esta industria son elevadas, debido principalmente a los altos montos de inversión comprometidos en tiendas, centros de distribución, inventario de productos, posicionamiento de marca debido a que muchas de las ferreterías de MTS son empresas familiares con muchos años en sus zonas. La posibilidad de salirse de la red involucra pérdida de inversión monto de ingreso y valor de la red, a menos que una ferretería pudiere ser comprada por una cadena lo cual no es mayormente factible, como explicado en párrafos anteriores.

Se trata además de una industria en la cual los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, se trata además de empresas que les cuesta interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes, los distintos enfoques de la competitividad u objetivos diferentes. Donde Sodimac es el líder indiscutido del negocio y todos los otros sólo “imitan” sus actividades y estrategias. La gráfica N°12 muestra los crecimientos reales de los principales actores de la industria donde MTS nuevamente destaca su crecimiento por sobre el del mercado con un 8%, superior a los 2 grandes retailers ferreteros.

Competidores relevantes

La participación de mercado al cierre de 2018, indica que MTS, alcanza un 10,2%. La compañía participa en un mercado altamente fragmentado que incluye mejoramiento, reparación y mantención del hogar, además de nuevas construcciones.

Entre los principales competidores se encuentran las grandes tiendas de materiales de construcción y mejoramiento de hogar, los llamados retailers ferreteros, cadenas tales como Sodimac, Easy, Construmart e Imperial, así como también ferreterías de menor tamaño, algunas de las cuales están agrupadas en

cadena como Chilemat y/o Placacentros, del mismo segmento que pertenece MTS.

Gráfico N°12: Volúmenes de venta de la industria 2018/2017 (M\$).



Fuente: Elaboración propia. Área de estudios y proyectos MTS.

Otros competidores en productos de mejoramiento del hogar son los hipermercados, tiendas departamentales y tiendas de especialidad, operadores online y proveedores, que atienden directamente a clientes como empresas constructoras. Últimamente las tiendas chinas están participando con fuerza en el segmento de herramientas básicas, accesorios y repuestos, incrementado la competencia al rubro ferretero y transformándose en un competidor menor pero creciente en el segmento de herramientas y piezas no profesionales.

Como se aprecia en la tabla N°31, la industria chilena se encuentra además fuertemente concentrada, estando conformada en torno a un 69% por grandes cadenas con presencia a nivel nacional (Sodimac, Easy, Construmart e Imperial), un 15% por redes de ferreterías (MTS y Chilemat) y en un 16% por competidores más pequeños como ferreterías de barrio, distribuidores independientes, barracas y proveedores que venden directo a grandes obras, no asociados a redes.

Tras dos periodos complejos para la industria de la construcción, 2015 a 2017, debido a la desaceleración en la construcción misma y proyectos industriales,

MTS crece en estos dos periodos consecutivos por sobre el mercado, 7,5% en el periodo 2016/2015 y 3,0% en el periodo 2017/2016.

Tabla N°31: Crecimiento histórico de mercado en cifras (%).

Crecimiento Mercado (%)	Sodimac	Easy	Imperial	Construmart	MTS	Chilemat	Prodalam	Mercado
2018/2017	6,2%	3,6%	8,5%	-0,6%	8,0%	6,2%	16,7%	9,8%
2017/2016	1,9%	-1,3%	0,2%	3,3%	3,0%	5,4%		1,7%
2016/2015	1,3%	5,7%	2,4%	5,9%	7,5%	11,5%		3,8%
2015/2014	9,7%	5,5%	8,0%	2,7%	7,0%	13,5%		8,2%
2014/2013	6,0%	4,0%	5,0%	-5,0%	4,0%	6,0%		3,8%
2013/2012	9,0%	12,0%	6,0%	-3,0%	3,0%	11,0%		6,8%
Prom. Hist.	5,7%	4,9%	5,0%	0,6%	5,4%	8,9%	16,7%	5,7%
M/S 2018 (%)	44,5%	12,3%	4,9%	5,6%	10,1%	5,2%	4,1%	

Fuente: Elaboración propia. Área de estudios y proyectos MTS.

La consolidación del modelo de negocio, el desarrollo de nuevas inversiones y correcta supervisión de éstas, así como la eficiencia en sus procesos es lo que ha llevado a la cadena a alcanzar una facturación anual de aproximadamente US\$700 millones al año. Al cierre del año 2018 y acompañado de un crecimiento del país mejor con un crecimiento del PIB del 4%, la industria muestra una recuperación con un crecimiento promedio de 6,9%, donde MTS alcanza un 8,0%, sólo superado por Imperial que alcanza un promedio de 8,5%, con el gran retail ferretero por debajo del mercado con 6,2% para Sodimac y 3,2% para Easy. En el caso de Construmart este muestra una caída de un -0,6%. Si bien Chilemat, presenta un formato de negocio muy similar al de MTS, ya que se trata de una agrupación de pequeños ferreteros y ha mostrado un crecimiento destacado en los últimos periodos, este crecimiento se calcula sobre una base de participación de mercado que es la mitad de la de MTS, 5,2% en el caso de Chilemat y 10,1% en el caso de MTS al cierre de 2018, debido a que sus socios de son de mucho menor tamaño que los de MTS. Finalmente, un nuevo competidor que se incorpora al mercado es Prodalam, un especialista en aceros, que comienza a mostrar un crecimiento relevante a partir del año 2017, con un 16,7% de crecimiento en el periodo 2018/2017, con una participación de mercado del 4,1%, en las especialidades de aceros, mallas, alambres, entre otros. Otro acerero que

mostró un crecimiento importante durante 2018, es Carlos Herrera “Máster en Aceros”, empresa que presenta entre 7% y el 10% del negocio de distribución del mercado del acero en el país. El resto del mercado, se lo llevan empresas como Sodimac, fábricas como Cintac, VH Formac -ambas formadores-, Construmart y especialistas en distribución de acero como Sack, entre otros, posee 7 locales de venta en Santiago y 3 en regiones, facturando un promedio mensual de US\$ 5,6 millones. Su mercado acotado pero creciente en barras y perfiles estructurales, perfiles, planchas, y sistemas constructivos industriales.

En formato similar al de MTS, tal es el caso de Chilemat y Construmart, existe una competencia muy fuerte en el punto de venta mismo, sin embargo, MTS presenta participaciones de mercado más altas y formatos de tiendas más grandes, sin embargo, en el caso de Chilemat, ha conseguido homologar sus formatos de tiendas y estandarizar campañas y foco de marketing.

En general, para todas las categorías que comercializa MTS, en especial en el mundo de mejoramiento del hogar y siendo tercero en la industria, se enfrenta a competidores muy relevantes como Sodimac (del grupo Falabella) e Easy (del grupo Cencosud), ambas con fuerte presencia en Latinoamérica, con sendos respaldos de sus respectivos grupos económicos y una muy mayor cantidad de recursos y tecnologías disponibles.

- Dado este análisis, el nivel de rivalidad de los competidores en los mercados donde participa la organización se define como **alto**.

Fuerza N°2: Amenaza de nuevos entrantes:

La segunda fuerza del análisis de la cinco fuerzas de Porter corresponde a la amenaza de nuevos entrantes, factores que están determinados – entre otras variables – por la existencia de barreras a la entrada, como economías de escala, requerimientos de capitales para acceder a los mercados, acceso a materias primas, dificultades de entrada en los canales de comercialización, patentes, etc.,

y que al igual que la primera fuerza analizada (rivalidad de la industria) y que las restantes fuerzas que serán analizadas, determinan un mayor o menor atractivo de la industria y por tanto de los retornos esperados por la UEN en la industria (L`Huillier, 2002).

La identificación de nuevas empresas es importante porque estas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes (Hitt et al, 2007).

Para evaluar la existencia de amenazas de nuevos entrantes a la industria de comercialización de materiales de la construcción, es necesario evaluar en primer lugar la existencia de barreras a la entrada en la industria, las que son mayormente generadas por factores como las economías de escala y ofertas a las cuáles pueden acceder las cadenas y redes de ferreterías, como una manera de responder a los agresivos planes promocionales de las grandes cadenas de retailers, requerimientos de capital, exclusividades y diferenciación de los productos y acceso a los canales de distribución, entre otros.

El segundo aspecto que debe evaluar para determinar el grado de amenaza de nuevos entrantes es la reacción esperada que estos recibirían de las empresas que actualmente están compitiendo en el mercado.

b. 1 Análisis de barreras de entrada

b.1.1 Economías de escala:

Como muestra la tabla N°2, el tamaño del mercado de la comercialización de productos para la construcción y el mejoramiento del hogar es bastante grande, moviendo el año 2018 más de 4.600 miles de millones de pesos (aproximadamente MMUS\$ 6.600) y una cantidad muy grande de familias y productos (65.000 SKUs en Sodimac), la posibilidad de un nuevo entrante requeriría grandes volúmenes en inversión en infraestructura, mano de obra e inventario para operar en forma eficiente en este mercado en particular.

Las economías de escala están fuertemente presentes en esta industria, por un lado los grandes retailers ferreteros poseen una posición dominante en el mercado, dado su gran tamaño y respaldo de sus holdings respectivos (Grupo Falabella y Cencosud), lo cual los hace poseedores de un gran poder negociador con proveedores nacionales y exteriores (mercado chino principalmente), muchas veces Sodimac e Easy compran agregadamente para todos los países donde operan, y han desarrollado sus marcas propias de gran margen para el negocio.

Sodimac además cuenta con centro de distribución en China, donde consolida carga dependiendo de las necesidades de cada país y tiendas en algunos casos (productos de temporada). Imperial igualmente accede a los beneficios antes explicados de Sodimac (ambas del grupo Falabella). Además del crédito directo de sus tarjetas de créditos propias y mecanismos de fidelización (puntos y descuentos al utilizarlas).

Del mismo modo, tanto MTS como Chilemat, que son redes de ferreterías, es decir, agrupaciones de ferreterías de distintos tamaños, ambas utilizan las economías de escala para negociar precios con proveedores, dado que al agrupar las demandas de todos los ferreteros, donde pueden alcanzar volúmenes significativamente altos para poder acceder a descuentos por volúmenes, opciones de compra específicas, plazos de pagos, líneas de créditos, garantías, acceso servicios a menor tarifa, en transporte, almacenamiento y otros servicios para beneficiar a sus asociados. MTS igualmente ha desarrollado sus marcas propias y alianzas estratégicas con proveedores debido a su relevante participación de mercado y crecimiento, como el caso Stanley y Mixa. La tabla N°32, muestra que MTS participa de un 10,1% del mercado con un crecimiento promedio anual del 5,7% a partir de 2013.

Todos estos factores, les permite a los pequeños ferreteros enfrentar la competencia de los grandes retailers ferreteros de buena manera estando asociados y siendo mayormente competitivos.

Para cualquier empresa que desee ingresar en esta industria debe tener en consideración este factor, pues debe poder ingresar con una presencia

significativa para poder acceder a economías de escala importantes, operar con eficiencia en los distintos procesos del negocio.

A pesar de esto, durante este año se confirma el ingreso de IKEA a Chile a través de Sodimac y al mercado sudamericano a partir del 2020 en alianza con la filial de la chilena Falabella. IKEA es una cadena multinacional sueca minorista que fabrica y vende muebles, productos para el hogar y decoración. Junto a esto, anunció que por lo menos hasta el 2025 seguirá buscando expandirse en mercados donde hoy no tiene presencia. El grupo IKEA en Suecia está desarrollando diferentes aliados con quienes abren franquicias. En México será con una firma local, en Chile, Perú y Colombia será a través del Grupo Falabella.

Indican, eso sí, que no se abrirán tiendas con la marca Falabella, sino que se hará bajo la administración del Grupo Sodimac, firma que pertenece al holding de Falabella, y así quedaría operando paralelamente con Homecenter, Constructor e IKEA, desapareciendo Homy como formato de decoración y equipamiento de hogar. Señalan además que inicialmente se partiría en Chile “pues ese mercado es el que más experiencia tiene en esta área, y es la sede del Grupo Falabella”. Indicando que en Santiago se vería la primera sede de IKEA en el Cono Sur a finales del 2021, luego entraría Perú, y en el 2022 seguiría Colombia (Emol, 20 diciembre, 2018. Torbjörn Lööf, CEO de Inter IKEA Group). Este caso representa de buena manera el alto nivel de barreras de entrada a la industria, en especial en el mejoramiento del hogar, sin embargo, para IKEA y para Sodimac es una oportunidad que vale la pena desarrollar en conjunto.

b.1.2 Requerimientos de capital:

Tal como se aprecia en el caso de la alianza estratégica entre IKEA y Sodimac, los niveles de inversión para establecer una operación de esta magnitud son muy altos, tanto en infraestructura, como en operación, recursos humanos, tecnologías, como el posicionamiento de la marca, se estiman muy altos para ambas partes y un proceso de cambio de marca (IKEA por Homy),

remodelaciones y construcción de tiendas, recursos humanos, entre otras. Dado que el nivel del retail chileno es muy alto, visualizan ciertas dificultades en el acceso al capital y a las autorizaciones para una empresa de no tan alta envergadura como IKEA.

b.1.3 Curva de aprendizaje:

Este factor es muy relevante en un negocio maduro como el negocio del retail ferretero en Chile, ya que se refiere la capacidad de reducir los costos unitarios de operación a medida que va aumentando el nivel de experiencia y de operación, junto a esto el poder de negociación de tarifas, integración vertical (transporte y almacenamiento propio) en la misma línea con el análisis de las economías de escala, hacen de este factor un elemento relevante a ser considerado por los nuevos entrantes.

Nuevamente en el caso de IKEA - Sodimac, Sodimac tiene el conocimiento del mercado, el desarrollo del negocio financiero, operativo, logístico, tecnológico e imagen de marca potente, como para acompañar a IKEA en su viaje.

b.1.4 Acceso a canales de distribución:

En el caso del negocio de MTS, el acceso a canales de distribución no es una dificultad significativa debido a que las ferreterías socias de MTS, comercializan en más de un 80% sólo productos que MTS ha desarrollado, nacionales e importados. Si bien esta barrera de entrada se considera muy importante en otros negocios tales como distribución de productos a través de terceros como supermercados o retailers, en este caso no se considera muy relevante para los nuevos posibles entrantes. La amenaza real está dada por el lado de los proveedores, en caso que alguno de ellos se vuelva exclusivo o entregue condiciones menos competitivas a un cierto retail de su propiedad (integración vertical). MTS por su parte posee una representación exclusiva con Stanley marca de herramientas y accesorios de origen americano lo cual le entrega una ventaja

competitiva frente al mercado entregando a MTS un portafolio propio y generar de esta forma mayor fidelización hacia las ferreterías y el mercado de parte del cliente final. Bajo la marca STANLEY se producen más de 50.000 productos diferentes para el público en general, los profesionales y el sector industrial, donde la penetración de Stanley en MTS es del 100%, es decir todas las tiendas de la red MTS tienen el mix mínimo de Stanley. Además, Stanley incrementa su mix continuamente con productos muy eficientes y de alta calidad como las familias, herramientas eléctricas, accesorios e hidrolavadoras. En definitiva, Stanley entrega a MTS y sus socios una amplia gama de los productos Stanley de alta calidad a precios excepcionales.

Por su parte el gran retail ha desarrollado marcas propias que le entregan exclusividad y acceso a precios mucho menores, pero con una calidad inferior. Se debe tener en consideración que tal como se vio en el capítulo anterior el mayor público de MTS son maestros, contratistas y constructores profesionales que demandan herramientas y productos de alta calidad, en cambio en el caso de Sodimac e Easy, su principal público objetivo es el “maestro de fin de semana”, que busca una herramienta para arreglar una falla en su hogar de manera spot, por lo cual no requiere un producto de alta calidad o con especificaciones muy detalladas.

b.2 Reacción de los competidores actuales

El segundo factor a considerar para evaluar el grado de amenaza de los nuevos entrantes se refiere a la reacción esperada de los actuales competidores para defender sus posiciones en el mercado. En el caso de esta industria, la defensa de sus posiciones de liderazgo es clara, en el rubro materiales de la construcción en el cual participa mayormente MTS, que es su negocio Core⁶ actual, sería muy alta, tal como se ha hecho con la fuerte aparición de Chilemat en letreros camineros en todo Chile, donde MTS reforzó y actualizó sus propios camineros, en las zonas más críticas, mejorando difusión de socios regionales en

⁶Core” de traducción del inglés núcleo o la parte clave (corazón) y se aplica a las categorías de productos que representan más del 50% de los ingresos totales de la compañía; materiales de construcción.

radios locales, futbol amateur, copa Chile y árbitros. Lo mismo en 2017, cuando Construmart fue vendida al grupo Larraín Vial, donde MTS trabajó arduamente en la reposición de su marca “Ferreteros de verdad, 25 años” y finalmente con la irrupción de Prodalam al mercado, logró mejorar ofertas de aceros con proveedores para competir con ellos. En el caso de Sodimac, con su alianza estratégica con IKEA, MTS ha puesto una buena cantidad de recursos en mejorar la experiencia de clientes en las ferreterías, desarrollar el comercio electrónico con los socios y mejoras en gestión de punto de venta para fidelizar a los distintos tipos de clientes con agresividad. Se trabaja fuertemente en el desarrollo de nuevos proveedores fuera de Chile para ampliar el mix de productos y se consolida la gerencia de desarrollo de negocios para llevar innovación a la red MTS.

- Por todos los elementos considerados, el nivel de amenaza de nuevos entrantes se define como **alto**.

En el análisis siguiente, se presentan las tres fuerzas del entorno con las cuales se completa en análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1982). En primer lugar, se analiza la amenaza de productos sustitutos que pudieren afectar los niveles de venta y participación de mercado de los productos de la UEN.

A continuación, se enfoca el análisis en el poder de negociación de los clientes, factor clave dado la definición de cliente primario de las ferreterías de la red MTS y finalmente se evalúa el poder de negociación de los proveedores de los productos comercializados.

F3. Amenaza de productos sustitutos.

Para el caso del mundo ferretero, existe una variedad muy importante de productos que cubren distintas necesidades y clientes, así como marcas que ofrecen productos similares o sustitutos dependiendo del nivel de tarea que quiera realizar el cliente o el nivel de profesionalismo del mismo (persona natural o maestro experto), o tipo de faena, tal es el caso de herramientas, existe el mismo

tipo de herramienta para uso particular, profesional, dependiendo de la industria (construcción, minera, petrolera, etc). En las ferreterías de MTS se comercializan varias marcas para un tipo de producto, donde las diferencias son variadas, pero principalmente son, nivel de profesionalismo del uso, precio o preferencia.

Los productos sustitutos principalmente se encuentran diferenciados por su menor valor, como marcas propias de los grandes retailers o herramientas, piezas y repuestos de casas chinas. Lo cual se percibe principalmente en el usuario más básico que necesita resolver un caso puntual y no en maestros profesionales o contratistas que privilegian la utilización de marcas certificadas y productos históricamente consumidos debido a su durabilidad y performance.

En el caso de MTS, y tal como lo ha hecho el gran retail ferretero, ha desarrollado marcas propias, para competir con las marcas tradicionales, tal es el caso de materiales de Construcción con URO y MIXA en grifería. Sin embargo, este modelo no deja fuera ningún tipo de producto o marca, sólo se exhibe cómo una alternativa más en las góndolas de las ferreterías. El producto sustituto en este caso se podría considerar al formato de negocio y tienda que maneja MTS, lo cual ocurrió con la aparición de Chilemat en el mercado hace 15 años (MTS tiene 25 años en el mercado). Pero tanto MTS como Chilemat aglutinan el mayor porcentaje de ferreterías independientes de tamaño mayor, en el caso de MTS, Centro ferretero Yolito en Santiago, Construplaza en Santiago, Ferretería Higuerillas en la quinta región, Ferretería Prat en Antofagasta, Lonza en Arica, Dabed en la sexta región, Weitzler en la X, Frindt en IX, Crosur en XII, entre otras, muy representativas en sus respectivas zonas de origen y operación.

- El nivel de amenaza de productos sustitutos se define como **bajo**.

F4. Poder de negociación de los clientes.

Tal como se mencionó en los capítulos anteriores los socios de MTS poseen tamaños distintos de negocios, desde salas de venta de 100m² como ferretería

Ravera en Gran Avenida, como salas de hasta 10.800m² como el caso de ferretería Higuierillas en Maitencillo, donde el promedio de una sala de venta de una ferretería de MTS es de 892m², con una dispersión muy alta. Junto a esto existen distintos tipos de clientes como personas naturales que desean realizar un trabajo puntual en su hogar, como maestros profesionales, contratistas y empresas medianas y grandes, entre ello constructoras.

La oferta de salas de venta para la construcción y mejoramiento del hogar es alta, por lo tanto, el poder de negociación del cliente está dado por la elección del lugar donde realizará su compra, dependiendo del tipo de producto o tamaño que requiera.

La industria de la construcción y mejoramiento del hogar en Chile posee una alta concentración, con actores tremendamente relevante como Sodimac e Easy en el retail ferretero, tal como lo muestra en la gráfica N°15 los niveles de concentración de la industria y los participantes más relevantes, que ofrecen distintas alternativas en productos, servicios, créditos, entre otros, que le entregan al cliente la posibilidad de seleccionar su preferencia y por lo tanto un pequeño poder de negociación.

Este mercado, es un mercado creciente, con un 6,9% al cierre de 2018 y con crecientes modelos de innovación en línea con el retail tradicional, como e-commerce, retiro en tienda, servicios adicionales, crédito, nivel de sofisticación, omnicanalidad, etc. Esta industria es una industria madura.

Esta industria ha tenido un desarrollo notable en Chile, con un desarrollo de nivel retail en el mundo ferretero, con tiendas de excelente nivel y cobertura, importante variedad de productos y servicios adicionales. Entre los 6 principales actores de la industria suman más de 440 tiendas a lo largo de Chile, lo cual entrega alternativas variadas los clientes.

En el caso de las cadenas de ferreterías y mejoramiento del hogar como lo son Sodimac, Easy, Construmart e Imperial, le entregan un mínimo poder de negociación al cliente, los precios son fijos, pero la oferta de productos es variada. Sin embargo, el alto desarrollo y crecimiento de las grandes cadenas se explica

por dos factores adicionales que explican el fuerte crecimiento de los ingresos de las dos principales cadenas, estos son:

i) Desarrollo de holdings con foco en negocio financiero: los propietarios de las cadenas son grandes holdings de Retailers (detallistas) como Falabella y Cencosud, dueños de Sodimac e Easy, respectivamente, con presencia en diferentes tipos de negocios, canales de venta y negocios del tipo financiero, bancos, seguros, agencias de viajes, etc., lo que ha generado grandes sinergias y mejoras en sus rentabilidades y fortaleza para respaldar la maduración del negocio.

ii) Internacionalización de las operaciones de los Retailers: uno de los pilares del alto crecimiento experimentado por los retailers locales (casos de Cencosud y Falabella) es que han desarrollado su negocio fuera de Chile, especialmente en Latinoamérica, con fuertes niveles de inversión en compra de cadenas locales o desarrollando alianzas estratégicas con los líderes en sus respectivas zonas. Tal es el caso de Sodimac que ha incursionado con mucho éxito en Latinoamérica, a partir de 1994, en Colombia, en Perú, en Argentina, en Uruguay, y Brasil y México en los últimos años. Por su parte Easy está presente en Argentina y Colombia en 2007 y 2009.

- Si bien el poder de negociación de los clientes (socios) se define como alto, el tamaño de la oportunidad para poder convertirse en competidor regional no asociado es muy bajo. De esta manera, el poder de negociación del cliente final es **bajo**.

F5. Poder de negociación de los Proveedores:

No existiendo exclusividad con ningún proveedor en esta industria, es decir, los mismos proveedores nacionales atienden a toda la industria, lo cual se complementa con proveedores exteriores como China, Perú, Brasil, entre muchos otros.

Gran parte de los proveedores ha generado negocios con MTS por más de 20 años, existiendo una gran variedad de opciones tanto locales, como exteriores, lo que en general les quita poder de negociación de los proveedores locales actuales.

Un importante objetivo estratégico de MTS es generar espacios de mutua generación de valor entre Socios, proveedores y la cadena. Desde 2016 MTS está trabajando para lograr mejores resultados. MTS se involucra en el negocio como protagonista, deja su rol original de observador y aumenta su rango de acción en esta materia. Esto responde a necesidades identificadas junto al Directorio y con los mismos proveedores, con quienes hoy se construyen relaciones estratégicas y virtuosas.

Los proveedores han aumentado también su compromiso con la cadena debido a la excelente respuesta que han obtenido. La manera que tiene MTS de relacionarse con ellos es diferente a la de las grandes superficies, ya que busca mantener la actividad en conjunto, a través de potenciarse mutuamente para ser una alternativa viable y clara en el mercado.

Por otra parte, se debe destacar un caso de alto interés para la cadena: lo realizado como representantes en Chile de la marca de herramientas y accesorios Stanley. Esta iniciativa inédita, que ha sido positivamente evaluada por MTS y sus Socios, pretende sentar las bases para ampliar este portafolio propio y generar de esta forma mayor fidelización hacia las ferreterías y el mercado de parte del cliente final.

En MTS, 61 proveedores componen el 80% total de las compras de un total de 364 proveedores registrados a septiembre de 2018 (fuente: área de estudios de MTS). Por definición del negocio, MTS define dos grandes categorías en su negocio, Construcción y Especialidades, las cuáles se subdividen en 5 grandes familias, estas son: Aceros, Maderas, Materiales de Construcción, Ferretería y Terminaciones lo cual se muestra en la tabla N°5.

En general, la industria del retail ferretero, en el mercado nacional, posee los mismos proveedores que atienden a todos los participantes, no existe

exclusividad con ninguna cadena, la gran diferencia está en el poder negociador de la cadena y la posibilidad de importación directa.

- El poder de negociación de los proveedores determinado por el reciente análisis se define como **bajo**.

Con este último análisis, del poder de negociación de los Proveedores, se finaliza el análisis del micro entorno, basado en Porter (1982).

Resultados análisis del micro entorno

La tabla N°32 resume el análisis del micro entorno que afecta a la UEN, determinando la relación favorable o desfavorable entre el análisis del micro entorno y la UEN, siendo el poder de clientes una fuerza que actúa favorablemente.

Tabla N°32: Resumen análisis micro entorno.

Relación nivel impacto Micro Entorno – UEN		
VARIABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Rivalidad en la industria		DDD
Amenaza de nuevos entrantes		DDD
Amenaza de sustitutos		D
Poder de clientes	FFF	
Poder de proveedores	FF	

Fuente: Elaboración propia. (F. Algo Favorable / FFF. Muy Favorable // D. Algo Desfavorable / DDD. Altamente Desfavorable).

Resumen del macro y micro entorno

La tabla N°33 muestra los principales factores externos que inciden en la empresa. Considerando los elementos externos del análisis PESTEL realizado y del entorno competitivo (cinco fuerzas de Porter), se han considerado los más relevantes para el análisis y se destacan siete Oportunidades y siete Amenazas.

En esta tabla se describen las principales oportunidades y amenazas que fueron diagnosticadas mediante el análisis del macro y micro entorno, y que deben ser abordados por la estrategia definida.

Tabla N°33: Resumen del macro y micro entorno.

OPORTUNIDADES	VARIABLE ASOCIADA / Detalle	AMENAZAS	VARIABLE ASOCIADA / Detalle
O1. Potencial de crecimiento económico del país.	PESTEL: Factores Económicos. El potencial de crecimiento económico del país y crecimiento y sofisticación de la industria permite desarrollar nuevos negocios y operar en nuevos segmentos de mercado y canales (omnicanalidad).	A1. Aparición de nuevos competidores nacionales o internacionales	5 Fuerzas de Porter: Amenaza de Nuevos Entrantes. Nuevos competidores pueden aparecer en el mercado, debido a las condiciones macroeconómicas del país, estabilidad política, rentabilidad y sofisticación del negocio en distintos formatos de negocios.
O2. Crecimiento constante del mercado inmobiliario y construcción.	PESTEL: Factores Sociales. La demanda sostenida por viviendas e incremento en precios dado el creciente movimiento de inmigrantes permite prever una demanda sostenida para el mercado de construcción y mejoramiento del hogar.	A2. Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.	5 Fuerzas de Porter: Intensidad de la Rivalidad en la Industria. El mayor tiempo en el mercado y una agresiva competencia, implica que sea un riesgo producto de empresas que se van consolidando y siendo más solicitadas y reconocidas por los clientes o ampliación de giro de especialistas.
O3. Alta disponibilidad de mano de obra calificada.	PESTEL: Factores Sociales-demográficos. El incremento creciente de mano de obra calificada, de ciudadanos venezolanos principalmente, brinda la posibilidad de contar con personal calificado para gestionar y mejorar la experiencia de clientes del negocio en las ferreterías.	A3: Incertidumbre e indefiniciones en reforma de adaptabilidad laboral.	PESTEL: Factores Legales. El ruido que causa e indefiniciones en el mercado, tanto en lo económico como en lo laboral genera una amenaza respecto de nuevos proyectos y sus costos o decisiones estratégicas.
O4. Alta disponibilidad de herramientas informáticas y tecnológicas.	PESTEL: Factores Tecnológicos. Dada la alta disponibilidad de herramientas informáticas y tecnológicas a precios accesibles, entrega la posibilidad de generar mejoras importantes en gestión de información y toma de decisiones y con esto eficientar la operación de PV y operación local, y con esto mejorar gestión de clientes.	A4. Intensidad y duración de guerra comercial entre USA y China.	PESTEL: Factores Económicos. La actual guerra comercial desatada entre USA y China, golpea y seguirá golpeando a Chile y su economía principalmente en el menor valor de la libra de cobre que significa un menor crecimiento económico para el país y sus distintos agentes económicos y por otro lado el incremento del TC, que encarece el costo de productos
O5. Crecimiento demográfico importante.	PESTEL: Factores Sociales-demográficos. El crecimiento sostenido del país, la demanda de viviendas y el aumento de ciudadanos de países latinoamericanos de mal desempeño económico y político presenta la posibilidad de incrementar cobertura de ferreterías de la red en zonas donde no está presente y rurales, y potenciar las existentes.	A5. Pérdida de competitividad por no contar con desarrollo tecnológicos adecuados acorde al mercado.	PESTEL: Factores Tecnológicos. El negocio del retail ferretero, de la mano con el retail tradicional, se vuelve cada vez más tecnologizado en cuanto a modelos de reposición, atención, toma de decisiones, etc. Por lo cual el hecho de no invertir y desarrollar estos modelos le quita competitividad, fidelización e ingresos al modelo de negocio de MTS.
O6. Existencia de cliente más sofisticado e informado.	PESTEL: Factores Económicos. El desarrollo económico además impulsa la necesidad de personas y empresas para optar y demandar servicios y productos de alta calidad, productos con valor agregado, servicios adicionales, que finalmente serán el factor diferenciador del negocio frente a la competencia.	A6. Integración vertical hacia delante de empresas especialistas.	PESTEL: Factores Económicos. Existe un grupo de empresas proveedoras del negocio que han alcanzado un gran tamaño como acereros, madereros, pintureres que comercializan sus productos a la industria al por mayor, sin embargo han abierto salas de venta al detalle, dado el crecimiento propio y acompañado de favorables proyecciones de crecimiento económico y social.
O7. Existencia de mercado en Latinoamérica para el modelo de negocio.	5 Fuerzas de Porter: Intensidad de la rivalidad en la industria. Por un lado el alto nivel de rivalidad y concentración de la industria existente en Chile minimiza las posibilidades de crecimiento en el mercado nacional. Pero presenta la oportunidad de replicar el modelo de negocio con otros ferreteros de países con desempeño similar al chileno como Perú y Colombia.	A7. Disponibilidad de Productos sustitutos de ferreterías y mejoramiento del hogar de tiendas chinas y supermercados.	5 Fuerzas de Porter: Amenaza de Productos Sustitutos. Malls y tiendas chinas diseminadas por todo Chile, comercializan productos básicos de ferreterías, electrónicos y mejoramiento del hogar a precios muy económicos, si bien la calidad es discutible, se consolida cada vez más con un competidor relevante en la gama baja de los estos productos.

Fuente: Elaboración propia.

Esta evaluación se obtuvo de un ranking efectuado por separado con los gerentes de venta, administración y finanzas, desarrollo de negocios, operaciones y validado con la Gerencia General. El asegurar contar con un diagnóstico correcto del entorno que afecta a la organización es fundamental, ya que a partir de este diagnóstico el nivel estratégico requiere alinearse para que sus resultados (modelo de negocios, estrategias y objetivos) sean consistentes con las expectativas de la alta dirección (Núñez y Caprile, 2006). Por todo lo anterior, y con el objeto de asegurar que las oportunidades y amenazas detectadas, estén

fundamentadas correctamente se presenta una justificación a cada una de estas, especificando el tipo de análisis que dio origen a cada una de ellas.

Justificación de las oportunidades

O1. Potencial de crecimiento económico del país.

- Tipo de análisis que dio origen a oportunidad: **PESTEL: Factores Económicos.**

El potencial de crecimiento económico del país y crecimiento, y sofisticación de la industria permite desarrollar nuevos segmentos, productos y canales.

Como se mencionó en los capítulos anteriores, la industria ferretera y del mejoramiento del hogar ha mostrado un crecimiento positivo en la última década, a pesar de las crisis económicas, de la mano con la demanda de la industria inmobiliaria y magno incremento de los precios de construcción. Como se observa en la tabla N°32, el crecimiento de la industria promedio ha sido de 5,7% desde 2012 al 2018, lo cual habla de una industria aun en desarrollo y crecimiento.

Frente a esto, una oportunidad importante para MTS es participar en más segmentos, categorías y canales, que le permitan fidelizar a sus clientes actuales y capturar nuevos clientes, al ofrecer distintas alternativas de compra, retiro, despachos y servicios en general, tal es el caso de los modelos de omnicanalidad que el retail ferretero desarrolla con gran éxito en Chile y Latinoamérica (Sodimac e Easy).

O2. Crecimiento constante del mercado inmobiliario y construcción.

- Tipo de análisis que dio origen a oportunidad: **PESTEL: Factores Sociales y Económicos.**

La demanda sostenida por viviendas e incremento en precios dado el creciente movimiento de inmigrantes permite prever una demanda sostenida para el mercado de construcción y mejoramiento del hogar.

Las proyecciones para el mercado inmobiliario en Chile son buenas, este se ha mantenido con un fuerte crecimiento, de acuerdo a un informe de Colliers International, que indica que se mantendrá firme la demanda por viviendas este año, mientras continúan las favorables condiciones de compra.

Los precios no muestran signos de debilidad en la región metropolitana, principalmente, y regiones. Colliers International en su informe de marzo de 2019, muestra un escenario de crecimiento de 3,4% de los permisos de edificación, con una cierta recuperación del nivel de permisos para casas, con un alza del 5%, y un crecimiento del 3% para los departamentos. La venta de viviendas en el Gran Santiago está centrada principalmente en departamentos, cuya participación sobre la venta fluctúa entre 85% y 90% en los últimos años. Así, se proyecta una participación del 85% para el año 2019.

5% de alza proyecta Colliers en la venta de departamentos para este año, en relación a 2018, lo que equivale a unas 26 mil unidades.

El año pasado culminó con un incremento de 4% en los valores de las viviendas, versus el 1,8% reportado al terminar el 2017. Además, el estudio mostró que el alza en los precios -medido en UF por metro cuadrado- fue mayor en departamentos (4,5%) que en casas (3,7%).

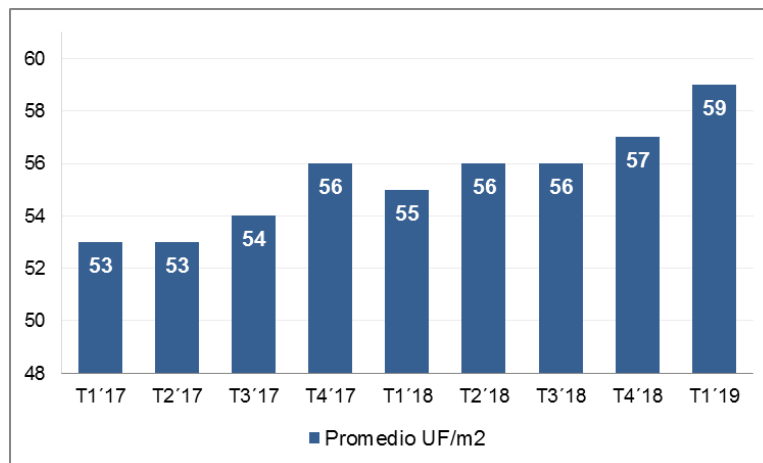
El gráfico N°13 representa las alzas constantes de los precios por departamentos en la región metropolitana.

El mercado inmobiliario cerró el 2018 con un balance positivo. Las ventas anuales de viviendas (casas y departamentos) en Santiago tuvieron un alza de 10,3 %, al pasar de 31.942 unidades vendidas en 2017 a 35.228 el año pasado.

En la misma senda, para la construcción, las proyecciones de la Cámara Chilena de la Construcción en vivienda e infraestructura para el 2019 indican que, a diferencia del año anterior, se prevé que la mayor inversión ocurrirá en infraestructura privada, y en menor medida en vivienda. En su informe 'Balance

2018-Proyecciones 2019' basado en su informe 'Macroeconomía y Construcción (MACH)', el cual entrega las proyecciones del sector para este año y que da cuenta de su evidente recuperación económica. Donde se proyecta un alza de un 4,6% en la inversión en construcción en 2019, cifra que consolida el buen momento que vive el sector, explicado -según el informe de la CChC- por la apertura de proyectos de inversión de menor tamaño durante el 2018 y la mejora del ritmo de crecimiento interanual.

Gráfico N°13: Precios unitarios de departamentos en la región metropolitana.



Fuente: Diseño propio, basado en información *Colliers International*.

O3. Alta disponibilidad de mano de obra calificada.

- Tipo de análisis que dio origen a oportunidad: **PESTEL. Factores Sociales-demográficos.**

El incremento creciente de mano de obra calificada, de ciudadanos venezolanos principalmente, brinda la posibilidad de contar con personal calificado para gestionar y mejorar la experiencia de clientes del negocio.

Según las cifras entregadas por el gobierno, Chile es el tercer principal país de acogida de venezolanos, con 288.200, quienes se han convertido en la mayor

comunidad de inmigrantes del país, con el 23% de todos los extranjeros avecinados en Chile.

La magnitud de la crisis venezolana hace que al menos 5.000 personas abandonen diariamente el país, con lo que se calcula que los migrantes pueden superar los 7,5 millones el próximo año, según el informe presentado a finales de junio por la Organización de Estados Americanos (OEA).

El grupo que está llegando a Chile se dirige a territorio nacional, es mayoritariamente joven y con estudios profesionales, el cual pasó de 7,3% a 16,9%, de acuerdo con la encuesta “Informe de movilidad humana venezolana”.

Durante 2019, Chile ha ganado cada vez mayor protagonismo para los migrantes venezolanos como uno de los principales destinos. Si en 2018 entre las personas que dejaron su país el 7,3% decidió venirse a territorio nacional, este año la cifra amplió hasta acaparar el 16,9% del total.

El aumento se explica por las “oportunidades que ven para encontrar un trabajo estable”, a lo que se suman “las redes migratorias, con familiares o amigos, que ya están en el país.

Según este informe, realizado entre abril y mayo, dio cuenta de cómo se disparó el interés por Chile, lo que de todos modos lo mantuvo como el cuarto lugar de destino, detrás de Perú con un 37,8%, en la primera posición, luego Ecuador, con un 25,8% y Colombia con un 17,9%, de migrantes venezolanos.

La tabla N°34 muestra los principales destinos de la migración venezolana, siendo Chile uno de los destinos preferidos en Latinoamérica.

Más información entrega este informe-encuesta, indicando que los migrantes venezolanos son en su mayoría hombres (53,5%), y que en su mayoría cuentan con títulos profesionales y tienen la esperanza de que tras la regularización de su situación logren ejercer lo que estudiaron.

Esta situación obedece a que entre Venezuela y Chile ha habido tradicionalmente un flujo migratorio de profesionales. En ese marco, destaca que la población que llega a territorio nacional son “jóvenes de 20 a 40 años,

económicamente activos, con un perfil profesional, es decir, como mínimo tienen un técnico superior universitario de tres años”.

Tabla N°34: Migración venezolana al mundo.

País de Destino	Porcentaje (%)
Perú	37,8%
Ecuador	25,8%
Colombia	17,9%
Chile	16,2%
Argentina	0,8%
Otros	0,6%
EEUU	0,3%
México	0,3%
España	0,3%
Total	100%

Fuente: Informe sobre movilidad humana.

O4. Alta disponibilidad de herramientas informáticas y tecnológicas.

- Tipo de análisis que dio origen a oportunidad: **PESTEL. Factores Tecnológicos.**

Dada la alta disponibilidad de herramientas informáticas y tecnológicas a precios accesibles entrega la posibilidad de generar mejoras importantes en gestión de información y toma de decisiones y con esto eficientar la operación de PV. Además de la variada cantidad de sistemas y herramientas para la automatización de procesos logísticos y operativos.

O5. Crecimiento demográfico importante.

- Tipo de análisis que dio origen a oportunidad: **PESTEL. Factores Socio-Económicos.**

El crecimiento sostenido del país, la demanda de viviendas y el aumento de ciudadanos de países latinoamericanos de mal desempeño económico y político presenta la posibilidad de incrementar cobertura de ferreterías de la red en zonas

donde no está presente y en zonas rurales, la estabilidad económica permite aumenten este tipo de oportunidades.

Tal como lo muestra la tabla N°35 la mayor cobertura de tiendas a lo largo de Chile la tiene Chilemat, pero tal como se indicó en los capítulos anteriores, el tamaño de las tiendas de MTS es mayor, por lo tanto, su mix y stock. Si bien el gran retail ferretero posee una cobertura en volumen muy grande, está presente principalmente en las ciudades más pobladas debido a la magnitud de su negocio, sin embargo, el formato de MTS permite estar presenta en más ciudades debido a su menor tamaño.

Tabla N°35: Cobertura de tiendas en la industria.

Indicadores de la industria 2017	Sodimac	Easy	Imperial	Construmart	MTS	Chilemat
N° de Tiendas	74	36	15	35	137	149
M2	686.258	325.315	75.030	87.500	440.000	351.640
Cobertura	Arica - Punta Arenas	Arica - Puerto Montt	La Serena - Puerto Montt	Arica - Puerto Montt	Iquique - Punta Arenas	Arica - Punta Arenas

Fuente: Elaboración propia, área estudios MTS.

De esta manera se considera una oportunidad expandir el negocio hacia aquellas zonas no cubiertas por las grandes cadenas u otra red de ferreterías, tal el caso de Melipilla, Calera de Tango, Pichilemu, Concepción y alrededores, Los Ángeles, Paine, Litueche, Linderos, Lampa, entre otros más en regiones.

Todo esto basado en el crecimiento demográfico que está sufriendo Chile debido a las migraciones y crecimiento económico con mejores perspectivas que Latinoamérica.

Se propone un plan expansivo patrocinado por MTS para socios actuales o nuevas incorporaciones para los años 2019/2020.

O6. Existencia de cliente más sofisticado e informado.

- Tipo de análisis que dio origen a oportunidad: **PESTEL. Factores Económicos.**

El desarrollo económico además impulsa la necesidad de personas y empresas para optar y demandar servicios y productos de alta calidad, productos con valor agregado, servicios adicionales, que finalmente serán el factor diferenciador del negocio frente a la competencia. Tal como se mencionó en los capítulos anteriores el principal Core del negocio de MTS a nivel general son la comercialización de materiales para la construcción, en volúmenes importantes a constructoras, contratistas y maestros, lo que se clasifica en la denominación de venta con factura, y la venta con boleta, que se refiere a la venta a personas naturales, es decir el retail.

La venta con factura en general se trata de una venta de volumen, se podría decir que se trata de una venta de materia prima o commodity, la cual no muestra grandes márgenes, pero debido a la baja estructura de costos de las ferreterías, se trata de un negocio rentable. Sin embargo, los clientes demandan cada vez más mayor cantidad de productos para terminaciones, diseño, decoración, variedades orientadas a satisfacer la creciente necesidad de acceder a ideas y proyectos de muebles y decoración para renovar el hogar, el cual MTS no desarrolla de manera masiva, sino se trata de algunos socios que migran por su propia necesidad y voluntad a formatos más “Homy”.

La encuesta de experiencia de clientes así lo manifiesta donde los clientes demandan mayor variedad de productos, stock, atención, y servicios en su gran mayoría y tiendas más cómodas para visitar y comprar.

El gráfico N°11 refleja la participación de los principales participantes de la industria en los dos formatos de venta, facturas y boletas, en el caso de MTS 73,5% de las ventas se realizan con facturas, a contratistas, constructoras o maestros, lo cual se trata de materiales de construcción, principalmente, desarrollando sólo un 26,5% en productos vendidos al cliente final, es decir venta retail, principalmente mejoramiento del hogar, decoración, muebles, etc.

De la misma gráfica se puede apreciar que los grandes retailers como Sodimac o Easy enfocan su venta principalmente a un cliente final, venta retail, lo cual

considera productos de mayor valor agregado y por consiguiente de mayor margen para el negocio.

Este gap es el que presenta una oportunidad de mover el negocio “al menos” unos puntos porcentuales hacia el lado del retail y desarrollar otras líneas de productos altamente demandadas como iluminación, decoración, muebles, menaje, entre otras, que no han sido potenciadas por la organización.

La tabla N°36 deja de manifiesto los requerimientos de los clientes de MTS por acceder a mayor cantidad de productos, stock, y ambiente de tienda, que se refiere también a exhibición, limpieza, temperatura, entre otras. Todos estos atributos son diferenciadores y deben ser gestionados correctamente.

Tabla N°36: Evaluación encuesta experiencia clientes ferreterías MTS.

Nota Atributos 2019 Evaluación Experiencia Clientes MTS Mayo 2019									
Atención de Público	Stock de Productos	Estacionamiento	Variedad de Productos	Rapidez de Atención	Horario Atención	Precios	Despacho de Productos	Ambiente Tienda	Promedio
6,3	5,1	5,9	5,6	6,3	6,4	6,1	6,1	5,8	6,1

Fuente: Elaboración Propia, área de estudios de MTS.

07. Existencia de mercado potencial en Latinoamérica para el modelo de negocio.

- Tipo de análisis que dio origen a oportunidad: **5 Fuerzas de Porter/Intensidad de la rivalidad en la industria.**

Por un lado, el alto nivel de rivalidad y concentración de la industria existente en Chile minimiza las posibilidades de crecimiento en el mercado nacional. Pero presenta la oportunidad de replicar el modelo de negocio con otros ferreteros de países con desempeño similar al chileno como Perú y Colombia siguiendo la ruta y credibilidad de los grandes retailers, pero en el modelo asociativo de MTS.

Algunos países en Latinoamérica como Perú, Colombia, Bolivia, que aún no han desarrollado mayormente su industria ferretera, muestran una interesante oportunidad de replicar el modelo asociativo de MTS en los principales ferreteros no asociados. Se cuenta con la credibilidad y experiencia que ha llevado tanto

Sodimac como Easy, en el retail y el mundo del mejoramiento del hogar y ferretería.

MTS posee los contactos y relaciones con proveedores nacionales y extranjeros para entregar competitividad a estos mercados en el formato asociados.

En el caso del mercado ferretero en Perú, este al igual que el chileno se encuentra ligado directamente con el comportamiento del sector de la construcción.

Este sector denominado ferretero, posee más de 2.500 ferreterías en Lima y una mayor cantidad en provincias (existen más de 6.000 negocios de ferretería registrados).

Por el otro lado está el canal moderno o retail, cubierto por los grandes almacenes detallistas con operadores como Promart, Sodimac, Home Center entre los principales y otros de acabados del hogar mucho más especializados en determinados productos.

En varios distritos se ubican hasta dos ferreterías en una cuadra. Esta actividad se sustenta en el constante crecimiento del sector Construcción.

Los clientes buscan al maestro ferretero de barrio, antes que a un empleado de una gran tienda de marca. El consumidor sabe que ese pequeño vendedor tiene un conocimiento especializado.

A pesar del bajo crecimiento proyectado para Colombia, el mercado ferretero presenta un potencial importante. Diego Gómez, gerente del canal comercio de la empresa Sumatec expresa que “Los grandes generadores de la demanda de este mercado es el mantenimiento y mejoramiento de los hogares, así como el consumo que genera la industria”. Las ferreterías tradicionales representan el 75% del mercado, mientras que las grandes superficies cuentan con el restante.

El mercado ferretero latinoamericano todavía mantiene el formato tradicional. Así, el formato tradicional posee una elevada participación de mercado de retailing tradicional: Esto se viene dando en muchos países latinoamericanos

como Argentina, Colombia, Perú y Chile donde las ferreterías representan más del 75% de ventas del sector.

Se trata de un mercado en Crecimiento continuo por muchos factores (crecimiento de la población, crecimiento del sector construcción, demanda insatisfecha (Un factor clave de este es que los grandes almacenes - "homecenters" ingresan a mercados donde hay población media – alta con ánimos de asistir masivamente a este tipo de establecimientos.

Es un mercado altamente competitivo, a nivel latinoamericano existen varios grupos empresariales que muestran una pujante y continua lucha por mejorar el servicio e incrementar sus ventas. Un ejemplo claro de esto es Perú: Centros comerciales como "Las Malvinas", Bellota, La Cachina, etc. grupos emblemáticos que sirven de ejemplo y modelo de asociatividad en esta región, no solo por la cantidad de agremiados sino por la repercusión e impacto en este mercado.

Esta industria es un generador de empleo directo e indirecto: el mercado ferretero es un alto generador de empleo en los países de la región no solo para los establecimientos comerciales llamados ferreterías (personal que opera). Fabricantes (personal: gerencia, ventas, operativo, logístico, etc.) sino también para transportistas (Transporte de carga, taxis, etc.), estibadores, operadores del rubro (Gasfiteros, eléctricos, albañiles, cerrajeros, pintores, etc.), así también de rubros afines (carpinteros, soldadores, etc.).

Justificación de las amenazas detectadas

Del mismo modo que el análisis efectuado para las oportunidades del macro y micro entorno detectadas, a continuación, se presenta una profundización del tipo de análisis que apoya la detección de las amenazas detectadas y un detalle para cada una de éstas.

A1. Aparición de nuevos competidores nacionales o internacionales

- Tipo de análisis que dio origen a la amenaza: **5 Fuerzas de Porter/Amenaza de Nuevos Entrantes.**

Nuevos competidores pueden aparecer en el mercado, debido a las condiciones macroeconómicas del país, estabilidad política, rentabilidad y sofisticación del negocio en distintos formatos de negocios. Como se menciona en los capítulos anteriores, una demanda constante por vivienda, debido a alto ingreso de migrantes por una parte y una fuerte presión en los precios de departamentos y casas en el país empuja directamente la industria de la construcción y del mejoramiento del hogar, tal como se muestra en la gráfica N°13, estos positivos indicadores despierta y podría seguir despertando cambios importantes en esta industria como la posibilidad de ingreso de nuevos participantes o potenciación de actores actuales, tal como el caso de compra de Construmart en 2018 por parte del fondo de Inversión Privado Hammer gestionado por Larraín Vial, comprado en un 100% a SMU. Construmart es una empresa que se desempeña en la industria de materiales para la construcción con una cobertura de 35 tiendas desde Arica a Puerto Montt y que debido a esta operación está presentando importantes mejoras en sus resultados producto del desarrollo de un nuevo plan estratégico con foco en el segmento retail, debido a la potenciación del negocio por parte de sus nuevos dueños.

Durante este año también se ha conocido el caso del ingreso oficial de IKEA al mercado chileno y a Sudamérica en virtud de un acuerdo de franquicia con el grupo Falabella, quien será responsable de las operaciones de las primeras tiendas de IKEA en Chile y Sudamérica.

Esto sumará mayor presión en la industria en cuanto a servicios, precios y crecimientos esperados.

La firma sueca está respondiendo a un crecimiento más lento de las ventas al ingresar a nuevos mercados como India mientras desarrolla formatos de tiendas en centros urbanos más pequeños. También está invirtiendo en sus servicios en

línea para adaptarse al aumento en el comercio electrónico y la entrega a domicilio.

El objetivo de la alianza entre Inter IKEA y el grupo Falabella es abrir al menos nueve tiendas en Chile, Colombia y Perú en un período de 10 años, junto con canales de venta en línea para estos tres países. La primera tienda, ya se confirmó se abrirán en Santiago, frente al mall Parque Arauco, donde opera actualmente el grupo Falabella con todos sus formatos de negocio, Tottus en Supermercado, Sodimac en Retail ferretero y Derco vehículos y se suma la tienda IKEA reemplazando a “Homy”, para fines de 2020; pero la compañía está buscando varios mercados en Sudamérica, dijo el presidente ejecutivo de Inter IKEA Group, Torbjörn Lööf.

Inter IKEA es el propietario de la marca y el franquiciador, mientras que IKEA Group es el mayor propietario de la franquicia con 363 tiendas en 29 mercados, de un total de 418 tiendas en 49 mercados.

A2. Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.

- Tipo de análisis que dio origen a la amenaza: **5 Fuerzas de Porter/Intensidad de la Rivalidad en la Industria.**

El mayor tiempo en el mercado y una agresiva competencia, implica que sea un riesgo producto de empresas que se van consolidando y siendo más solicitadas y reconocidas por los clientes o ampliación de giro de especialistas (Prodalam) o fusiones, posicionamiento de Chilemat, Construmart e Imperial.

Tal como ha ocurrido en varias industrias del mercado chileno, ha habido una tendencia fuerte a la concentración del negocio, con pocos participantes con mucha participación. Tal es el caso archiconocido y revisado en esta industria de Sodimac, que hoy ostenta ni más ni menos que el 44,5% de la industria tal como se muestra en el gráfico N°10. Lo cual lo pone en una posición dominante frente a los demás actores en cuanto a poder sobre los proveedores, transportes, y condiciones de mercado en cuanto a promociones, precios, servicios y atención

omnicanal, entre otros. Como si esto fuera poco, Sodimac compra en 2007 el 60% de la cadena Imperial, donde el 40% restante quedará en manos de la familia Cabo, dueña de la matriz desde 1974. Luego la suma de Sodimac más Imperial dejando a Sodimac con una participación de mercado del 49,4%, muy al filo de los límites del Monopolio, por lo cual ya ha sido revisada por la Fiscalía Nacional Económica en varias ocasiones por acusaciones de posición dominado frente a los proveedores.

Por estas razones, Sodimac tiene un poder muy fuerte en el mercado y cada cierto tiempo lo hace notar con promociones tipo lleve 5 y pague 4, que son imposibles de igualar por los operadores más pequeños del mercado.

Si bien Easy, posee tan sólo 12,3 % del mercado, es igualmente un operador fuerte que tiene presencia y notoriedad en la industria.

Dos hechos fundamentales, apoyan la gestión eficiente de Sodimac e Easy en el mercado. Por un lado, ambos son partes de conglomerados muy destacados y poderosos en Chile y Sudamérica, como el Grupo Falabella en el caso de Sodimac y el Grupo Cencosud en el caso de Easy. Ambos cuentan con el apoyo de sus respectivos holdings para respaldar sus operaciones, proyectos, negociaciones y acceso a productos y servicios de manera más fluida.

El segundo hecho, es que ambos holdings poseen negocios financieros que apalancan positivamente sus respectivos negocios en cuanto a fidelización, oportunidad y liderazgo de cara al cliente.

Por todas estas razones, la rivalidad entre los competidores es alta en esta industria, en cuanto a poder de negociación, acceso a productos y servicios, precios, entre otras, que permitiría eventualmente a los actores más grandes de la industria mejorar su posición, como el caso de la alianza de Sodimac con IKEA.

A3: Incertidumbre e indefiniciones en reforma de adaptabilidad laboral.

- Tipo de análisis que dio origen a la amenaza: **PESTEL: Factores Legales.**

El ruido que causa e indefiniciones en el mercado, tanto en lo económico como en lo laboral genera una amenaza respecto de nuevos proyectos y sus costos o decisiones estratégicas que están afectando al mercado junto a factores económicos externos desfavorables (guerra comercial de USA y China).

La actual ley de “Adaptabilidad Laboral” discutida en el congreso ha venido a poner más presión al debilitado mercado chileno debido a la guerra comercial entre USA y China, que por un lado ha afectado negativamente el precio del cobre y por otro lado a incrementado el tipo de cambio, disminuyendo además las perspectivas de crecimiento para este año desde un 3% a un rango de 2,7% a 2,5%, según indica el Banco Central.

Actualmente en Chile se habla de dos proyectos de la ley: por un lado, el proyecto de reforma laboral presentado hace algún tiempo por el gobierno resume en su denominación “Modernización laboral para la conciliación, trabajo, familia e inclusión” una aspiración transversalmente compartida.

Por otro lado, el “segundo proyecto” de la diputada comunista Camila Vallejo, que busca reducir la jornada de trabajo de 45 a 40 horas semanales.

Estas incertidumbres e indefiniciones respecto de un proyecto de ley para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y por sobre todo la productividad, indicador muy mal evaluado por organismos internacionales para Chile, llevan mucho tiempo enturbiando las discusiones y llenado de ruido al mercado. Se habla de incremento de costos laborales para las empresas, se habla de relación con la productividad y por sobre todo se habla de desempleo, todos ellos temas hipersensibles e innecesarios bajo las actuales condiciones externas que amenazan los mercados.

El gobierno debe resolver lo antes posible este tema y entregar claridad y tranquilidad al mercado, tomar los acuerdos necesarios en pos de las condiciones laborales de los trabajadores sin sacrificar crecimiento, en lo posible.

A4. Intensidad y duración de guerra comercial entre USA y China.

- Tipo de análisis que dio origen a la amenaza: **PESTEL: Factores Económicos.**

La actual guerra comercial desatada entre USA y China, golpea y seguirá golpeando a Chile y su economía principalmente en el menor valor de la libra de cobre que significa un menor crecimiento económico para el país y sus distintos agentes económicos y por otro lado el incremento del TC, que encarece el costo de productos importados del negocio lo cual afecta la rentabilidad del mismo.

Es un hecho que la guerra comercial desatada entre China y Estados Unidos iniciado en marzo de 2018, ha tenido un efecto significativo para Chile, después de que el presidente de los Estados Unidos Donald Trump anunciase la intención de imponer aranceles de 50.000 millones de dólares a los productos chinos bajo el artículo 301 de la Ley de Comercio de 1974, argumentando un historial de «prácticas desleales de comercio» y el robo de propiedad intelectual.

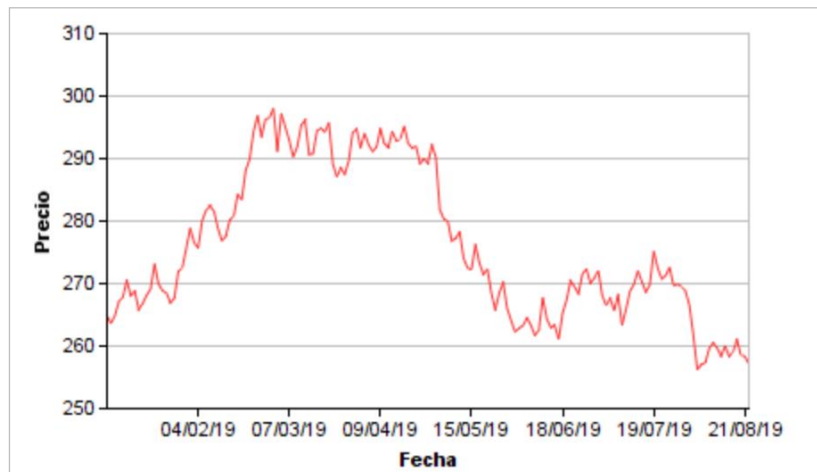
En represalia, el gobierno de la República Popular China impuso aranceles a más de 128 productos estadounidenses, incluyendo en particular la soja, una de las principales exportaciones de Estados Unidos a China.

Si bien este conflicto ha tenido repercusión en muchos países y mercados, en Chile está teniendo un efecto muy relevante y negativo, debido por un lado a la dependencia del cobre como producto de exportación comercializado principalmente a China, debido a la baja en su precio que ha mostrado debido a este incidente. Este efecto está repercutiendo en el crecimiento esperado debido a la relevancia de la industria minera en el país y menores ingresos proyectados para las arcas fiscales, paralización de proyectos y efecto en la gran mayoría de las otras industrias que de una u otra manera se relacionan a la industria minera como el transporte, comercio, servicios, etc.

Como se puede apreciar en la gráfica N°14, la tendencia de la libra de cobre desde iniciado el conflicto viene cayendo sistemáticamente con efecto significativo

a partir de mayo de 2019, moviéndose desde unos 295 ¢/lb hasta bajar de los 260 ¢/lb a finales de agosto.

Gráfico N°14: Evolución del precio de la libra de cobre durante el año 2019.



Fuente: Elaboración propia. Cochilco.

Esto ha significado considerables ajustes para el crecimiento y desempleo principalmente.

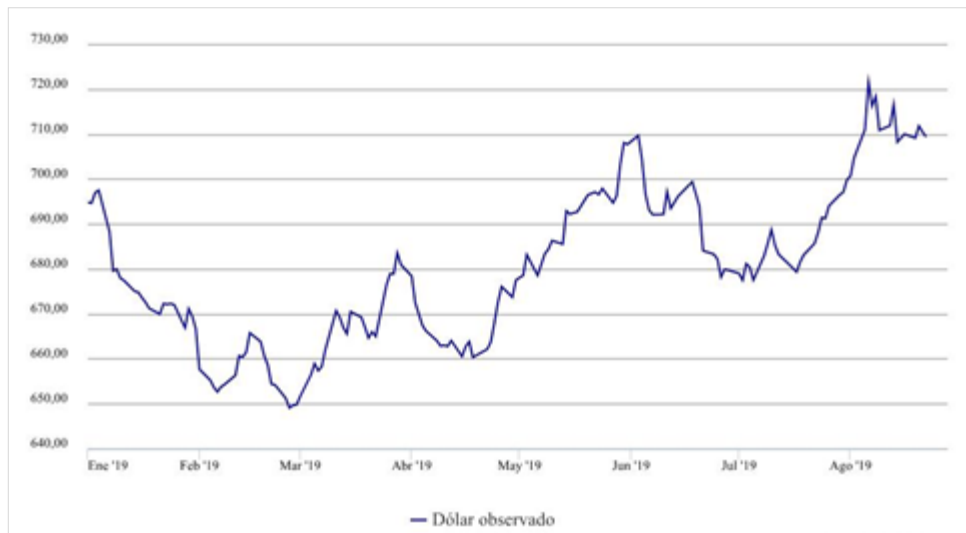
Del mismo modo, el tipo de cambio ha sufrido un efecto igualmente importante dados las amenazas entre USA y China. Por un lado, el menor ingreso de dólares al país debido a la baja en el precio del cobre y proyecciones y expectativas económicas mundiales producto de esta crisis.

La gráfica N°15 por su parte, muestra el incremento sufrido por el tipo de cambio a partir del inicio de esta crisis principalmente, es decir abril y mayo del presente año, pasando de los \$650 en marzo a los \$715 transados en los últimos días. Tanto el alza del tipo de cambio como, como la baja en el precio del cobre afectan y podrían afectar más al negocio de MTS.

Por un lado, un alto tipo de cambio incrementa el precio de importación de los productos que comercializa la cadena, aproximadamente un 30% de las ventas totales y aumentos en tarifas y transportes asociados al tipo de cambio.

En segundo lugar, el menor valor del precio del cobre afecta y seguirá afectando la economía del país, debido a su dependencia de la industria minera aproximadamente en un 50%. Esto podría implicar menor inversión en proyectos,

Gráfico N°15: Dólar Observado (Pesos por Dólar).



Fuente: Banco Central de Chile.

menor consumo, y menores ingresos para el negocio.

A5. Pérdida de competitividad por no contar con desarrollo tecnológicos adecuados acorde al mercado.

- Tipo de análisis que dio origen a la amenaza: **PESTEL/Factores Tecnológicos.**

El negocio del retail ferretero, de la mano con el retail tradicional, se vuelve cada vez más tecnologizado en cuanto a modelos de reposición, atención, toma de decisiones, herramientas de gestión, etc. Por lo cual el hecho de no invertir y desarrollar estos modelos le quita competitividad, fidelización e ingresos al modelo de negocio de MTS.

El principal ejemplo de este caso es el desarrollo extraordinario que ha tenido Sodimac en la incorporación de sistemas, plataformas y herramientas para el control y monitoreo de sus negocios. Sodimac es el actor principal en esta

industria y es la empresa líder. Así lo afirma, Guillermo Agüero Piwonka, en 2002, Gerente General de Sodimac, indica que “La tecnología jugará un papel primordial en el futuro éxito de nuestro negocio”.

Con el absoluto convencimiento de que la tecnología es fundamental para su negocio, en los últimos cinco años Sodimac ha invertido fuertemente en esta área.

Esto, le ha permitido mejorar su eficiencia en forma importante, además de mantener su liderazgo como cadena retail y llevar a cabo con éxito su agresivo plan de expansión a lo largo de todo el país.

Nuestra decisión ha sido invertir en áreas directamente relacionadas con los elementos claves de nuestro negocio: nuestros clientes, nuestros proveedores, nuestro personal y nuestra administración, indica también Guillermo Agüero.

Sodimac ha realizado importantes inversiones en el área de clientes apuntando a la introducción de nuevos servicios y al mejoramiento de la calidad de atención.

En el caso de los proveedores, la tecnología instalada ha permitido contar con información en línea sobre sus productos para optimizar la gestión de suministro.

Igualmente, el rol de la tecnología ha sido fundamental para la integración y capacitación del personal, a través de los servicios de comunicación implementados en la empresa. Igualmente ha jugado un papel central en la administración del negocio de distribución, que opera siete días de la semana desde Arica a Punta Arenas.

Sodimac impulsó una verdadera revolución tecnológica a través de un sistema de distribución automatizada denominado Cross Docking. Este reemplazó la tradicional cadena de despacho de productos, que consistía en que un proveedor entregaba su mercadería a una bodega central desde donde, posteriormente, la empresa procedía a su despacho a las tiendas. A través del Cross Docking, los proveedores entregan ahora los despachos armados para las distintas tiendas en una zona de recambio, desde donde los camiones de Sodimac los distribuyen directamente a sus tiendas. El cambio se realiza de camión a camión, con importantes economías de tiempo y costo para ambas partes.

Otra implementación tecnológica relevante ha sido el modelo denominado Sodimac On Line, mediante el cual los proveedores tienen acceso directo a la información en línea sobre niveles de inventarios, disponibilidad por cada tienda y cifras de ventas diarias. De esta forma, ellos están informados permanentemente sobre los niveles de sus productos, lo que les permite reaccionar ante un aumento de la demanda o una falta de disponibilidad, produciéndose así una mejor gestión comercial y servicio a los clientes.

Sodimac posee una robusta Gerencia de Operaciones y Sistemas integrada por más de 100 profesionales y entre sus funciones está el monitoreo permanente de tecnologías y prácticas sistémicas que puedan ser incorporadas a la empresa, con objeto de aumentar la contribución a los resultados. Acompañado de un permanente contacto con los principales centros de desarrollo tecnológico, proveedores de la industria y organizaciones internacionales que agrupan a empresas del rubro, con el propósito de mantenerse actualizados. Esta área también se encarga de implementar y dar soporte a las aplicaciones, así como de administrar las operaciones de los procesos de la compañía.

Durante los últimos cinco años, Sodimac ha invertido alrededor de US\$30 millones en tecnología, cifra que corresponde aproximadamente al 1% de las ventas. La inversión ha incluido equipamiento computacional, aplicaciones tanto comerciales como financieras, de recursos humanos, manejo de tiendas, administración de tarjetas de crédito, comercio electrónico, logística y coordinación interpersonal. Como estrategia para poner la tecnología al servicio de los clientes, de los proveedores, del personal y de la gestión del negocio.

Por último, el creciente aumento en la competencia local unido a la globalización de la competencia internacional obliga a ser cada vez más eficientes, y en esta área la tecnología tiene mucho que aportar, principalmente en eficiencias en el manejo de los costos operacionales del negocio.

En lo que se refiere al estándar de tiendas Sodimac durante el año 2019 comenzó la apertura y remodelación de 3 tiendas con altos estándares de sostenibilidad y seguridad, e incorporando también sugerencias de los vecinos.

Dichas tiendas contarán desde su apertura con paneles fotovoltaicos, como parte del proceso ya en marcha para colocar paneles solares en sus instalaciones y su política de privilegiar la oferta renovable no convencional (ERNC). Su diseño además permite un uso eficiente de la iluminación natural, junto a la utilización intensiva de tecnología LED, entre otras medidas. En el ámbito tecnológico, en estas tiendas han sido diseñadas para ayudar a las personas para que encuentren las mejores soluciones en productos y servicios a través de un proceso de compra omnicanal más rápido, eficiente y personalizado a través de ejes digitales que incluyen tótems interactivos, cajas de autoatención y un área de click & collect para el retiro de compras online, entre otras iniciativas.

Otro hito es el alto estándar tecnológico y operativo de su centro de distribución reinaugurado en 2017, como una de las marcas nacionales más reconocidas a nivel nacional y regional, posicionado con éxito en 6 países latinoamericanos y dueña de una de las reputaciones logísticas más admiradas por sus pares del sector retail.

En torno a los volúmenes de carga que recibe el CD, Bravo explicó que, en proporción, un 70% de la carga es importada y un 30% es de origen nacional, de los cuales un 90% se opera en modalidad Cross Docking, mientras el 10% restante se almacena.

Su centro de distribución ubicado en Lo espejo; un recinto que impacta no sólo por el nivel tecnológico que ostenta, sino también por una operación de nivel internacional en donde, realmente, nada queda al azar.

Cuenta con una dotación de 600 trabajadores; entre personal de gerencia, administrativos y operarios. En lo específico, 150 personas se desenvuelven en las tareas de recepción de mercaderías, mientras que 240 realizan labores de despacho, distintos turnos que permiten eficientar, a fines de 2015 se concretó la ampliación del paño del CD en 25 mil m², llegando con ello a los 100m² operativos actuales.

En total, este CD recibe entre 30 a 35 contenedores diarios, cantidad que

se incrementa aproximadamente en un 30% en temporadas altas como Fiestas Patrias o Navidad.

Todo esto demuestra que Sodimac ha trabajado arduamente en su transformación digital, lo que sin lugar a dudas lo posiciona como una de las marcas nacionales más reconocidas a nivel nacional y regional, presente con éxito en 6 países latinoamericanos y dueña de una de las reputaciones logísticas más admiradas por sus pares del sector retail.

En términos del NPS (indicador de satisfacción de clientes), en 2018 presentó una mejora de un 10% con respecto a 2017, reflejando un alza transversal de todos los ítems que componen dicha medición. En 2018 también se empezó a medir específicamente el NPS de Comercio Electrónico, para poder gestionar e implementar mejoras de cara a los clientes.

Bajo el enfoque de procesos, las iniciativas de mejoramiento LEAN⁷⁴, la tecnología y la innovación, han permitido seguir dando grandes pasos en eficiencia en todos los frentes operacionales.

Sodimac destina importantes recursos a la incorporación y el desarrollo de tecnología aplicada al retail. Con el objetivo de entregar cada vez una mejor experiencia a los clientes y realizar una gestión eficiente del negocio, la empresa incorpora los últimos avances de la industria de las comunicaciones, transportes, almacenamiento, manejo de materiales y tecnologías de información, así como nuevas tecnologías de ventas y marketing. Paralelamente, se pone foco en aumentar la cobertura de tiendas a nivel nacional y su integración con el canal online, mejorando la infraestructura existente y desarrollando nuevos formatos de negocios.

Para mantener su liderazgo, la empresa también invierte anualmente en el desarrollo de importantes planes de capacitación y entrenamiento del personal.

Durante 2019, se potenciará la capacidad y productividad tanto en tiendas como en plantas. Entre otros aspectos de gestión, está prevista la réplica del modelo 100 % autoservicio en ciertas tiendas definidas.

⁷⁴LEAN: Del inglés 'sin grasa'. La metodología lean, o también conocida como enfoque lean startup, consiste en mejorar todos los procesos en la creación, puesta en marcha y desarrollo de una empresa.

Asimismo, se trabajará en la automatización de medios de pago con la incorporación de tótems receptores de pagos al contado, tarjetas y crédito interno; se realizará un programa de beneficio mutuo con la comunidad, a partir de una tarjeta de identificación que les permitirá acceso a descuentos y promociones especiales, y se implementará una nueva plataforma WMS para la operación del centro de distribución.

Todo lo anterior explica la brecha de debe reducir MTS para alcanzar mayor eficiencia en sus procesos de negocios y operativos, así como inversión en tecnologías para mejorar la gestión de punto de ventas y experiencia clientes.

A7. Integración vertical hacia delante de empresas especialistas.

- Tipo de análisis que dio origen a la amenaza: **PESTEL/Factores Económicos.**

Existe un grupo de empresas proveedoras del negocio que han alcanzado un gran tamaño como acereros, madereros, pintureros que comercializan sus productos a la industria al por mayor, sin embargo, han abierto salas de venta al detalle, dado el crecimiento propio y acompañado de favorables proyecciones de crecimiento económico y social.

A8. Disponibilidad de Productos Sustitutos: Productos de ferreterías y mejoramiento del hogar de tiendas chinas y supermercados.

- Tipo de análisis que dio origen a la amenaza: **5 Fuerzas de Porter/Amenaza de Productos Sustitutos.**

Malls y tiendas chinas diseminadas por todo Chile comercializan productos básicos de ferreterías y mejoramiento del hogar a precios muy económicos, si bien la calidad es discutible, se consolida cada vez más con un competidor relevante en la gama baja de estos productos.

En los últimos años, se ha instalado una cantidad importante de tiendas de

formato chino en el centro de las principales ciudades del país, con productos económicos y de origen asiático. Se trata de locales comerciales que en algunos alcanzan incluso los 200 metros cuadrados y más. Los productos no son de buena calidad y muchos de ellos no están certificados por la autoridad respectiva.

Se trata de fachadas más bien tímidas, pero hacia atrás se extiende un amplio galpón con todo tipo de productos muy económicos y de origen asiático: desde comida, pasando por artículos de aseo, electrónica, ferretería, cocina, menaje y mobiliario para la casa, hasta ropa o papelería. Una variada oferta que caracteriza de manera uniforme a todas estas tiendas. Al igual que su manera de operar, ya que son atendidos generalmente por sus dueños y la familia, con lo cual tienen facilidad para abrir en distintos horarios y días de la semana. En algunas excepciones, las tiendas cuentan además con el apoyo de empleados de habla española, quienes muchas veces hacen el papel de traductores con los clientes.

No muestran interés en unirse a los gremios. Son personas muy cerradas. Este fenómeno sucede hace varios años atrás, cuando empezaron a llegar a la región empresarios chinos en masa. La competencia de este tipo de comercio, golpea significativamente a los mercados pequeños y en localidades de regiones principalmente donde la población no es alta, como Linares, por ejemplo.

Hay que recordar que el gobierno chino subvenciona a empresarios de esa procedencia en Chile para que contraten a compatriotas, con lo cual se estaría en desigualdad de condiciones en términos de competir con ellos.

El efecto se ha notado en el segmento de gama baja de productos por ahora, en herramientas, artículos electrónicos, menaje, principalmente, sin embargo, es posible que se vuelva una competencia mayor, al incorporar mayor variedad de productos traídos directamente por ellos, frente a lo cual se debe reaccionar frente a esta amenaza con anticipación y estratégicamente.

Finalmente, la comercialización de algunos productos de ferreterías y mejoramiento del hogar en supermercados se incrementa y se vuelve una competencia importante al tratarse de productos sustitutos de menor valor y

calidad, pero que pueden ser adquiridos con crédito fácilmente en dichos establecimientos.

3.2.1 Análisis interno

El entorno interno de una organización se hace cada vez más relevante en un mercado cada vez más competitivo y concentrado como el mercado chileno, por esta razón los recursos y capacidades deben lograr competencias claves y utilizarse como palancas que puedan generar ventajas competitivas que creen valor a la empresa.

Para conseguir un proceso de planificación estratégico exitoso no basta con estudiar y diagnosticar el entorno externo que está afectando a la UEN, sino que se debe evaluar si las capacidades, procesos y recursos con los que cuenta la organización, los cuáles le permitirán capturar las oportunidades detectadas o al menos aminorar el impacto de las amenazas (Cancino, 2016).

Para complementar adecuadamente el análisis externo del mercado se realiza el análisis interno de las capacidades y procesos internos de la UEN, a través de la revisión de la cadena de valor (Porter, 1982).

El concepto de cadena valor introducido por Porter en 1985 habla de una herramienta estratégica utilizada para analizar las actividades de una empresa y de este modo identificar sus fuentes de ventaja competitiva y generar valor para producto final.

En su modelo, Porter (1982), plantea que una empresa obtiene ventajas competitivas, no a nivel general, sino que a través de la identificación de las distintas actividades claves que desarrolla desde el diseño, innovación, producción, marketing, entrega y servicio a sus clientes.

Por su parte, Zamacona (2003), plantea que la empresa obtendrá ventajas competitivas y creará valor si es que desempeña las actividades estratégicamente importantes de una forma más económica, más productiva, o más valorada por sus clientes que sus competidores.

Los autores Kaplan y Norton (2008), plantean que una herramienta analítica ampliamente utilizada es la cadena de valor de Porter, que identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía.

Según Porter (2009), la cadena de producción de valor surgió de una visión de la ventaja competitiva basada en la actividad; lo que significa que puede existir una rentabilidad superior a partir de las diferencias en las actividades que permiten a una compañía reducir costos o en su capacidad para cobrar precios más altos.

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no (Hitt et al, 2007).

Sumado a lo anterior explican, que la cadena de valor de una empresa se divide en actividades primarias y en actividades de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta, las actividades de apoyo brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias.

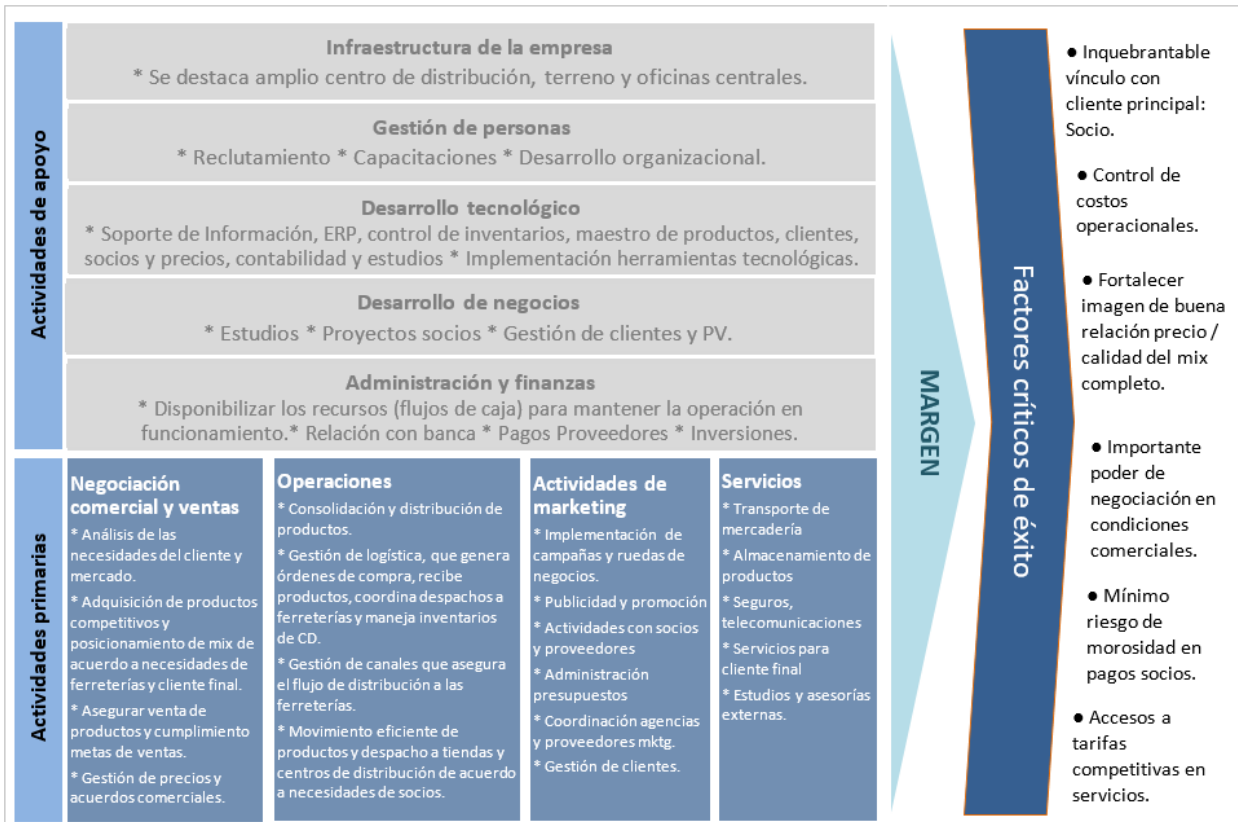
La empresa crea valor produciendo, entregando y dando servicio a un costo inferior al precio que el cliente está dispuesto a pagar (Frances, 2006).

Según Frances (2006), las funciones de la cadena de valor pueden ser realizadas dentro de la empresa o ser delegadas por contrato a otras empresas. En general, se contratan o tercerizan aquellas funciones consideradas de bajo riesgo estratégico cuando las opciones externas resultan atractivas en calidad y costos.

A modo de resumen, dentro del análisis interno las empresas deben observar qué partes de sus operaciones (actividades y procesos) crean valor al producto o servicio que se ofrece a sus clientes para obtener una ventaja competitiva, es decir, cuando realizan sus actividades estratégicas mejor que sus competidores a un costo menor y para ello la mejor herramienta consiste en identificar una cadena de valor.

Esta herramienta de análisis decisional permite evaluar las fortalezas y debilidades al interior de la organización, se trata de una herramienta básica que permite examinar todas las actividades que desempeña la empresa, junto con sus interacciones.

Figura N°14: Cadena de Valor de MTS.



Fuente: Diseño propio.

La figura N°14, representa la cadena de valor de MTS, que describe todos los procesos internos que participan que permiten entregar el producto y recaudar los ingresos de venta desde los clientes.

En el diagrama de la cadena presentado se incluyen las actividades primarias, que son aquellas que son necesarias para que la UEN pueda desarrollar la operación diaria, desde el desarrollo de productos, compra de insumos y materias primas, producción, comercialización y despacho, entre otras.

El diagrama también incluye actividades de apoyo, que dan el soporte al funcionamiento de los procesos primarios, como infraestructura y gestión de personas. Este diagrama muestra una proposición de cadena de valor para la UEN, donde se visualiza a grandes rasgos las actividades que se desarrollan dentro de la unidad estratégica que permiten el cumplimiento de los procesos claves.

Procesos claves y análisis de cadena de valor

Actividades primarias

A continuación, se describen las actividades llamadas primarias, que se refieren a las actividades necesarias para que la UEN logre operar las actividades diarias, desde el estudio de la demanda, compra de productos, distribución y apoyo en gestión de punto de venta de la red de ferreterías de MTS.

Negociación comercial y ventas

En el caso de MTS, las actividades de logística interna dicen relación con el análisis de las necesidades del cliente y el mercado y la compra de productos. Con lo cual se gestiona la selección y posicionamiento de un mix de productos efectivos para el negocio de los socios de MTS dada la disponibilidad en el mercado nacional o importando. En este proceso, se debe analizar tanto el mix propio como el mercado para escoger productos que se ajusten a las necesidades del mercado en cuanto a características y precios y que asegure cierto nivel de competitividad. Bajo este mismo proceso es muy importante el proceso de detección de necesidades del cliente que permite cumplir exitosamente con un factor crítico del éxito muy relevante, que es el responder ágilmente y de manera efectiva a los requerimientos de productos. Un factor clave para asegurar el desempeño exitoso de esta actividad es estar muy cerca de los clientes para ser capaz de transformar algún problema o reclamo en una solución o mejora de

producto. La cercanía con el socio y cliente principal permite tener un contacto permanente con socios y compradores de modo mantener un proceso continuo de revisión y monitoreo del negocio y de los mercados lo cual permite actuar anticipada y proactivamente frente a problemas en planificación y ejecución del plan comercial. Se cuenta además con información detallada de compras, ventas, cumplimiento de metas, tendencias de mercado de modo de reaccionar anticipadamente frente a cambios bruscos en los mercados y necesidades especiales de socios y cliente final. El equipo comercial sostiene una estrecha relación con ferreterías y socios a través de vistas y reuniones periódicas y respectivo contacto a través informes del proceso comercial.

Operaciones

El proceso operacional de MTS involucra el movimiento y almacenamiento de productos desde proveedores a ferreterías, administración de centros de distribución, operador logístico y transporte.

La ejecución eficaz de este proceso permite contar con productos que no sólo cumplan con las condiciones de calidad requeridas por los distintos tipos de clientes, sino que además una adecuada utilización de recursos y administración eficiente de los distintos costos que involucra este proceso. Dicho proceso involucra la gestión del transporte de productos tanto importados como nacionales, el almacenamiento desde centros de distribución propios y externos, como el cumplimiento de plan despacho de productos a ferreterías, según necesidades de ellas.

Otra actividad importante es la gestión de canales, es responsable de la generación de órdenes de compra del cliente para lograr el despacho de los productos a los canales de distribución y debe asegurar un flujo de distribución de los productos despachados a los puntos de ventas.

En tercer lugar, la gestión de logística es responsable de la recepción de

productos importados, la coordinación de despachos a clientes y el manejo de inventarios internos de la UEN.

MTS genera valor en la transacción de stock entre los proveedores y los Socios, pero para que eso se concrete es clave que la logística pueda dar el servicio correcto de almacenaje, despacho, recepción y control. Para el año 2017, el objetivo principal del área fue apoyar el crecimiento de la venta de stock, para lo que se aumentó la infraestructura logística en más de 11 mil metros cuadrados de almacenamiento en patio y 2 mil 200 de una bodega techada nueva. A esto se le agregó servicios relacionados con expansión del transporte para despachos y el alcance de éstos, lo que por primera vez incluye regiones cercanas a la Metropolitana. Esto implicó agregar operaciones como la desconsolidación de contenedores.

Con relación al comercio exterior se logró una buena negociación de tarifas directo con la naviera, lo que generó un ahorro en flete marítimo internacional de aproximadamente 314 millones de pesos por concepto de la importación de productos.

Actividades de marketing

MTS vende el 100% de sus productos a sus socios, los cuales negocia y compra a distintos proveedores nacionales e importados. La principal fuente de ingresos de MTS provienen de sus proveedores con los cuales negocia acuerdos comerciales en cuanto a Fee por la compra de productos y volúmenes (Rappel y Rebate) y aportes de marketing. Los ingresos propiamente tal se obtienen en la compra de productos y los aportes de marketing se obtienen a través de campañas, ruedas de negocio, catálogos y actividades relacionadas que financian los proveedores y generan ingresos para MTS. Los ingresos vía fee se utilizan en costear la operación de MTS como central de compras y los ingresos de marketing se traspasan a socios en campañas de radio, televisión, mejoramiento de fachada, campañas internas, proyectos de experiencia clientes y apoyo en

gestión de punto de venta y actividades de marketing relacional entre proveedores, socios y MTS.

Actualmente el área de marketing en MTS pertenece al área de desarrollo de negocios debido a que su principal función es potenciar el crecimiento de los socios y la gerencia de desarrollo de negocios lidera esta misión.

MTS entrega una serie de servicios a sus socios, con los cuales entrega valor adicionalmente a la gestión comercial de la cadena en cuanto a condiciones comerciales competitivas.

Tal como se mencionó en los capítulos anteriores, el principal objetivo de MTS es entregar valor a sus socios, para los cuales negocia precios y condiciones de mercado competitivas. Además, debido a su tamaño logrado con la suma de todos sus socios negocia y consigue tarifas preferenciales para sus socios en transporte, almacenamiento de productos, herramientas tecnológicas y software, seguros, proveedores específicos para desarrollo de tiendas, empresas navieras, entre otros. Además, desarrolla y administra contratos y/o convenios en materias que ayuden a mejorar la gestión diaria de los locales asociados, en aspectos no relacionados con la compra y venta de materiales y productos, como de telefonía celular con y servicios asociados, en los que se administran centralmente 2.600 líneas y se entrega soporte en planes, compra de equipos y contingencias. Convenio con Lipigas para la compra de Gas Horquilla y GLP domiciliario. El servicio consiste en mejorar las condiciones de precio y soporte a pedidos de cilindros para sucursales. Convenio con automotoras para la compra de vehículos de trabajo. El área se encarga de la relación con el proveedor y así mantener condiciones de precios y descuentos para la compra de vehículos. Lo mismo se realiza en acuerdo con SKC Maquinarias para la compra de Grúas Horquillas. Otro convenio importante existente es con Laborum.com, desde donde se administra una plataforma de reclutamiento para publicación de avisos laborales y búsqueda de currículos, sin costo para los asociados y sus negocios y Seguro Complementario de Salud el cual se negocia centralmente una póliza de salud, vida y catastrófico.

Actividades de Apoyo:

El análisis de recursos de la empresa se realiza a través del análisis de las actividades de apoyo explicadas a continuación. El proceso de planificación, compra y venta de productos de MTS para sus socios consta de las siguientes actividades de apoyo:

Infraestructura de la empresa:

Se debe destacar la oficina central de MTS, de gran estándar y tamaño para asegurar el correcto funcionamiento de la organización y comodidad para los colaboradores. Aquí se encuentra la gerencia general y todas las gerencias y áreas de staff de MTS. Cuenta con variados ambientes y espaciosos lugares y salas de reuniones bien equipadas para recibir a proveedores, socios y prestar gran utilidad al personal

Se destaca el gran espacio en la localidad de Cerrillos, junto a General Velásquez, en el cual además se encuentra el centro de distribución de MTS con más de 11.000m² de bodegas y patios para el almacenamiento de productos con altos niveles de tecnológicos (WMS) y eficiencia operacional, que permite capturar las oportunidades de mercado y aumento de demanda.

Gestión de personas (RRHH):

Esta área en MTS tiene a cargo la búsqueda, contratación y entrenamiento del personal de la UEN, como así las actividades de desarrollo organizacional, su dependencia está bajo el Gerente General. Se trata de una gerencia nueva creada y potenciada a partir del año 2017, pues antes sólo obedecía a actividades de administración de personal propiamente tal y dependía de la gerencia de administración y finanzas

Esta área presenta un bajo nivel de desarrollo y poca formalidad en los procesos de evaluación de desempeño para los ejecutivos y administrativos lo cual ha ocasionado altos niveles de rotación de gerentes y personal clave.

Este factor ha sido potenciado negativamente dado el alto nivel de involucramiento del gerente general en las decisiones de todas las gerencias, y con un alto nivel de intervención en la mayoría de los procesos -y un estilo de liderazgo muy autocrático- saltándose las jerarquías y dejando con problemas de autoridad frente a sus colaboradores al equipo de Gerentes, los que dado esta situación reiterada, presentan bajos niveles de desafío al status quo, acatando la mayoría de las veces la decisión del gerente general.

Desarrollo tecnológico

Corresponde al trabajo de la gerencia de tecnología de la información para investigar, implementar y administrar tecnologías que permitan una gestión eficiente del negocio y acceso a información con valor agregado para la toma de decisiones. MTS cuenta con SAP como plataforma de administración de la información, pero esta plataforma no ha sido implementada con los socios por lo cual no se cuenta con información oportuna y fidedigna de la gestión de socios y ferreterías como venta, inventario, resultados, entre otros. Esta falencia se define como una importante debilidad interna que no facilita el apoyo a socios en sus puntos de venta.

Un logro importante de esta área es la implementación de la herramienta Win MTS, que es la actual plataforma de compra de los Socios a los proveedores. Esta permite utilizar la información de la red para generar alertas y que éstas sean un parámetro adicional en el proceso de decisión de compra. Esta plataforma es hoy el corazón de la cadena y está implementado en todas las ferreterías.

Junto a esto se trabaja en un conjunto de proyectos que buscan acortar la brecha tecnológica entre los Socios. Se trata de ser un soporte clave en ese proceso. Por ejemplo, a través de un piloto de e-commerce, un piloto de sistema de punto de venta y con el desarrollo de una aplicación de reportaría de información *Business Intelligence*. El propósito es que los Socios puedan gestionar mejor su proceso de ventas y la información de sus sucursales. Los

pilotos se adaptan a la realidad de cada uno y les asegura a todos los accesos a la misma calidad de tecnología.

Desarrollo de negocios:

MTS debe empujar la venta del 100% de los productos comprados a sus socios, por lo cual se requiere trabajar con los socios en gestionar adecuadamente sus puntos de venta. Para ello, MTS se enfoca en la gestión de clientes, en la gestión de promoción y publicidad y en la gestión de puntos de venta a través del área de desarrollo de negocios.

Esta área apoya a los socios con información, estudios, asesorías ad-oc, herramientas de gestión y gestión de proyectos para aperturas, remodelaciones, gestión de fachadas, exhibición de productos, entre otros.

Se trata de un área de innovación de procesos que ayudan a potenciar las ventajas competitivas de cada socio en su zona de influencia, además de ser un área de soporte de información y gestión al interior de MTS.

Un desafiante proyecto del año 2018 es el desarrollo en implementación y gestión de la mundialmente utilizada encuesta NPS en todas las ferreterías de MTS con el objetivo de entregar información de primera fuente al negocio respecto de cómo están percibiendo el negocio. Se desarrolló una plataforma para registrar las encuestas de nivel de satisfacción de servicio que hoy se están haciendo en las tiendas. Esto permite que esas encuestas tengan información en línea y que el área de desarrollo de negocios pueda apoyar a las ferreterías en las áreas en las que cada una debe crecer y mejorar.

En cuanto a proyectos, se apoya al socio desde el levantamiento de la iniciativa, ya sea una apertura, ampliación o remodelación de un punto de venta. Se le entrega asesoría, se coordinan reuniones con proveedores expertos y se acompaña con monitoreo y gestión del proyecto hasta que este finaliza. Y se coordinan actividades de apoyo con las otras áreas de MTS como marketing, TI, RRHH, comercial, entre otros.

Administración y finanzas

La gerencia de administración y finanzas engloba los departamentos de administración, finanzas, contabilidad, compras insumos y servicios, Comex, control de gestión, entre otros.

Se trata de una actividad de apoyo muy crítica debido a que se encarga de disponibilizar los recursos que permiten la ejecución de las operaciones diarias de la compañía. Se debe asegurar, que, junto con recaudar las ventas efectuadas a los socios, los recursos financieros sean optimizados, definiendo los ratios de endeudamiento y calculando las decisiones de caja e inventarios de productos, entre otras.

En general el foco interno asignado a esta actividad es muy alto, con un alto nivel de involucramiento del contralor, quien le reporta directamente al gerente general, y pese a ciertos niveles de conflictos por una débil delimitación de tareas entre el rol del contralor con el gerente de administración y finanzas, de acuerdo a análisis internos en la UEN existen altos niveles de eficiencia de la gestión del uso y del acceso a recursos medido en base al costo de deuda versus el promedio de la banca.

El 2017 no fue un año fácil para el mercado de la construcción. A mediados de 2017 la cadena no estaba creciendo, por lo que administración y finanzas tuvo que elaborar planes de acción para cumplir con los presupuestos. Esto significó involucrar a las distintas áreas para acotar y controlar gastos. Fue un año en el que surgió la obligación de tomar ciertas medidas y en el que se le pudo dar visibilidad a la organización respecto del cumplimiento presupuestario. Durante este año se consolidaron también ciertas áreas de gestión, como la de Tesorería y control de gestión, que básicamente genera información para las distintas áreas de MTS, pero no participa en instancias de planificación estratégica. Un activo importante de MTS es su flujo de caja y la optimización de la inversión en los fondos financieros. Se logra aumentar los ingresos de la cadena con una buena planificación de tesorería y se le dio estabilidad al negocio desde el punto de vista

de implementar políticas de cobertura cambiarias, que permitieron poder crecer en importaciones sin incrementar el riesgo financiero. Se potencia también el área de costos, con lo cual se le suministran informes de márgenes y costo al área comercial con mayor periodicidad y exactitud, lo que es un apoyo importante. Se desarrollan los servicios financieros, donde MTS se involucra en el proceso de negociación de seguros de crédito para los Socios. El objetivo es que los Socios puedan, en las mejores condiciones posibles, asegurar sus ventas. Se generan mejoras importantes en el servicio entregado por Transbank, en este ítem en años anteriores. Todos los meses se hace un control y se les informa a los Socios acerca del uso que le están dando a la plataforma. Eso permite utilizar de mejor forma el convenio y bajar los costos. Se implementa un Comité de Crédito, destacando la gestión de cobranza y muy baja morosidad de los socios con MTS. El equipo de cobranza ha estado haciendo cumplimiento estricto de la política de crédito y eso ha permitido que los Socios tengan sus cuentas al día y que no tengan que pagar intereses ni atrasos.

Como una manera de resumir el proceso de evaluación interna, se presenta la tabla N°37 que resume y describe las principales fortalezas y debilidades detectadas en el análisis de las actividades primarias y de apoyo de la UEN.

Como resumen final del análisis de los componentes de la cadena de valor, se presenta la tabla N°38, que analiza la relación favorable o desfavorable de las actividades primarias y de apoyo para el desempeño de la empresa entre el análisis de macro entorno y la UEN.

De la tabla anterior que resume los impactos de las actividades primarias de la cadena de valor de MTS, se evalúa la negociación comercial y ventas y las actividades de marketing, como las más favorables y más relevantes para la UEN debido a su impacto en la entrega de valor a los socios y constituyen, por lo tanto, una fortaleza. Operaciones se diagnostica como la más desfavorable debido a su bajo nivel de profesionalismo, falta de herramientas y soluciones tecnológicas de apoyo al área y automatización de procesos.

Tabla N°37: Resumen de fortalezas y debilidades actividades primarias y apoyo.

VARIABLE	Fortalezas	Debilidades
ACTIVIDADES PRIMARIAS		
Negociación comercial y ventas	Existencia de estrecha relación cliente-socio entre equipo comercial y socios que permite dar mayor fluidez al proceso comercial.	Posibilidad de compra por fuera de la cadena debido a bajo control y regulación interna.
Operaciones	Control y gestión de producto propio a tarifas preferenciales en almacenamiento y transporte.	Falta de desarrollo de herramientas de control y automatización de procesos en área operaciones.
Actividades de marketing	Marca potente en el segmento requerido, con fuerte presencia en el fútbol chileno. Permite obtener importantes recursos de proveedores.	Falta mayor integración del resto de unidades funcionales con mismas áreas de cadenas para optimizar recursos.
Servicios	Posibilidad de acceder a tarifas más convenientes por el hecho de negociar a través de MTS.	Falta mayor difusión de de servicios disponibles para socios.
VARIABLE	Fortalezas	Debilidades
ACTIVIDADES DE APOYO		
Infraestructura de la Empresa	Buen nivel de oficinas centrales con ubicación privilegiada, en General Velásquez, salida a puertos, autopistas y aeropuerto.	Centro de distribución obsoleto y baja disponibilidad de bodegas techadas.
Gestión de Personas	Estructura nueva de bajo costo y alta motivación por desarrollar el área.	Liderazgo autoritario y bajo nivel de desarrollo organizacional que genera alta rotación de ejecutivos.
Desarrollo tecnológico	Gran parte de los sistemas y plataformas son de desarrollo interno funcionando a costos bajos.	Bajo nivel de competencias del equipo de desarrollo tecnológico para el desarrollo e implementación de herramientas para gestión de información.
Desarrollo de Negocios	Posicionamiento del área estratégicamente y ser reconocida por socios como equipo de alto desempeño.	Excesiva rotación de gerentes y personal clave que dificulta mantención de know how del área y desarrollo de proyectos de largo plazo.
Administración y Finanzas	Alto foco en asegurar eficiencias de los recursos, control de gestión y control presupuestario.	Mínimo desarrollo de área de control de gestión y planificación estratégica.

Fuente: Desarrollo propio.

Por otra parte, a nivel de actividades de apoyo, se destacan las actividades desarrolladas por el área de desarrollo de negocios que ha conseguido ser un soporte relevante para socios respecto de mejoras en punto de venta y crecimiento y el área de administración y finanzas por su destacado monitoreo y control de presupuestos, capacidad de disponibilizar recursos y soporte en contabilidad, finanzas, adquisiciones y requerimientos de información a MTS y Socios.

Tabla N°38: Análisis de impactos en la cadena de valor – UEN.

VARIABLE	FAVORABLE	DESFAVORABLE
ACTIVIDADES PRIMARIAS		
Negociación comercial y ventas	FFF	D
Operaciones	F	DDD
Actividades de marketing	FFF	D
Servicios	F	D
ACTIVIDADES DE APOYO		
Infraestructura de la empresa	F	DDD
Gestión de personas	F	DD
Desarrollo tecnológico	F	DDD
Desarrollo de negocios	FFF	D
Administración y finanzas	FFF	DD

Fuente: Elaboración propia.

(F. Algo Favorable / FFF. Muy Favorable // D. Algo Desfavorable / DDD. Altamente Desfavorable).

Resumen del análisis interno

El análisis interno realizado para la UEN describe las principales fortalezas y debilidades, obtenidas utilizando el modelo de evaluación de la cadena de valor, donde se evaluaron tanto las actividades primarias como las de apoyo.

Las principales conclusiones del análisis interno se presentan en la tabla N°39 que describe las principales fortalezas y debilidades internas en la UEN que fueron detectadas mediante el análisis de la cadena de valor, y que posteriormente serán evaluadas en su contribución o impacto para que permitan capturar las oportunidades detectadas o faciliten que se activen las amenazas diagnosticadas.

A continuación, se procede a validar la identificación de las fortalezas y debilidades internas identificadas, de esta manera asegurar que éstas se encuentren fundamentadas en datos concretos, se presenta una justificación a cada una de éstas, especificando el tipo de análisis que dio origen tanto a las fortalezas como a las debilidades detectadas.

Tabla N°39: Conclusiones del análisis interno.

Fortalezas	Debilidades
F1. Existencia de estrecha relación cliente-socio entre equipo comercial y socios que permite dar mayor fluidez al proceso comercial.	D1. Falta de desarrollo de herramientas de control y automatización de procesos en área operaciones.
F2. Marca potente en el segmento requerido, con fuerte presencia en el fútbol chileno. Permite obtener importantes recursos de proveedores.	D2. Centro de distribución obsoleto y baja disponibilidad de bodegas techadas.
F3. Posicionamiento del área estratégicamente y ser reconocida por socios como equipo de alto desempeño.	D3. Bajo nivel de competencias del equipo de desarrollo tecnológico para el desarrollo e implementación de herramientas para gestión de información.
F4. Alto foco en asegurar eficiencias de los recursos, control de gestión y control presupuestario.	D4. Liderazgo autoritario y bajo nivel de desarrollo organizacional que genera alta rotación de ejecutivos.

Fuente: Desarrollo propio.

Justificación de las fortalezas

F1. Existencia de estrecha relación cliente-socio entre equipo comercial y socios que permite dar mayor fluidez al proceso comercial.

- Tipo de análisis que dio origen a la fortaleza: **actividad primaria de negociación comercial y ventas.**

Tal como se menciona en el capítulo uno, MTS es una asociación de medianos y pequeños ferreteros que nace con el objeto principal de comprar agregadamente para competir con los grandes retailers ferreteros hace ya 25 años. Por lo tanto, los socios de MTS, son además los principales clientes de la cadena.

De esta manera, existe un vínculo constante y continuo, de mutuo beneficio entre cada socio y la gerencia comercial de MTS, debido a que el socio obtiene beneficios con los acuerdos comerciales que gestiona el área comercial para su ferretería y además como socio accede a las utilidades que alcanza MTS en cada periodo. Existe una comunicación fluida con socios, compradores y jefes de área de cada ferretería, se levantan necesidades en conjunto, en reuniones de trabajo periódicas, traspaso de información permanente, ruedas de negocios y

encuentros con proveedores. Todas las gerencias de MTS mantienen una relación profesional muy estrecha en amplios niveles de contacto dentro de la cadena, entregando soporte en información permanente, asesoría y apoyo a la gestión integral de cada socio.

Los socios consideran el trabajo del equipo MTS crucial para atender eficientemente su negocio, reaccionar con rapidez frente al mercado, acceder a proveedores, servicios especializados y contar con profesionales especialistas, que otra manera no podría acceder para sus ferreterías. Sin embargo, sus reclamos van por el lado de la velocidad de respuesta de MTS en relación a la capacidad para dar solución a situaciones complejas y no planificadas.

Por el lado de MTS, los equipos de soporte quedan al debe con profesionalizar más aún la relación con la cadena, en cuanto a contar con profesionales expertos en el negocio debido a la alta rotación, y el desarrollo de herramientas de análisis de información más moderna como Retailpro© que permite gestionar y accionar la data de cada punto de venta con mayor oportunidad y precisión, que permita analizar rotaciones de productos, márgenes, quiebres de stocks e inventarios. El equipo de MTS tanto en las áreas tecnológicas, como análisis y soporte requiere mayor capacitación en el uso de esta u otras herramientas tipo BI, que permita crear procesos de monitoreo y control automatizados con alto énfasis en la revisión diaria y semanal de estas informaciones, que permita generar planes de mejora a nivel de tiendas para entregar información con valor agregado a socios y líderes de las ferreterías.

F2. Marca potente en el segmento requerido, con fuerte presencia en el fútbol chileno. Permite obtener importantes recursos de proveedores.

- Tipo de análisis que dio origen a la fortaleza: **actividad primaria de área marketing y ventas.**

Tal como se explica en el capítulo 1, MTS genera ingresos a través de un Fee cobrado a proveedores en la compra de productos de acuerdo a ciertas

condiciones de volumen, tal es el caso de Rappel y Rebate, que deja ingresos a MTS por cada compra hecha a proveedores. Además, se obtienen ingresos vía aportes de marketing de los mismos proveedores que se utilizan para potenciar el negocio de los socios y la marca MTS. Tal es el caso de MTS en el fútbol Chile, copa Chile, árbitros y Rodelindo, donde MTS marca su presencia con su slogan “*Ferreteros de Verdad*” e individualmente a cada socio en avisaje radial, letreros camineros, contratación de agencias, Waze digital, ferias, inauguraciones, mejoramiento de fachadas, promociones, material POP, entre otros.

Estos ingresos de marketing obtenidos de los proveedores para potenciar su marta a través de MTS, se transfieren en su gran mayoría a los socios y son obtenidos de proveedores debido a campañas, ruedas de negocios y otros acuerdos comerciales acordados cada año. La tabla N°13 muestra el grupo de ingresos que se obtienen por el lado de las actividades de marketing que desarrolla MTS, representa el 14,2% del total de los ingresos, los cuáles se cobran a proveedores por tales actividades para eventos (ruedas de negocios, encuentros de socio proveedor), campañas, promociones, catálogos, publicidad y otras actividades relacionadas que se detallan en la tabla anterior.

Esta actividad primaria es fundamental porque permite obtener ingresos por actividades de marketing a proveedores mediante la ejecución de las actividades planificadas y en segundo lugar porque traspasa ordenada y controladamente estos ingresos a los socios tal como se vio en el párrafo anterior de acuerdo a un presupuesto y necesidades de cada ferretería-socio.

F3. Posicionamiento del área desarrollo de negocios como un área estratégica.

- Tipo de análisis que dio origen a la fortaleza: **actividades de apoyo / desarrollo de negocios.**

Como se mencionó en el capítulo uno, MTS cuenta con una estructura organizacional funcional, la cual desarrolla las actividades básicas de una

organización sin incorporar la innovación y el desarrollo como una función clave dentro de la estructura de MTS. Por esta razón se crea el área de desarrollo de negocios, para levantar las necesidades del negocio paralelamente a la operación cotidiana. Si bien esta área tiene funciones operativas en cuanto a la preparación y envío de información a todas las áreas de MTS y socios, desarrollo de estudios, soporte en marketing y ventas, seguimiento de proyectos, no había logrado poner el foco en el desarrollo del punto de venta y el cliente final. Tema que se inicia a principios del año 2018 con la conformación de un equipo con altas competencias y experiencia en retail y *global SCM*⁸, en importantes compañías multinacionales. Con este equipo se inicia el desarrollo de proyectos pilotos con socios de distinta índole como retail SCM, para el monitoreo y control de venta inventario a nivel modelo tienda e implementación de herramientas de evaluación de experiencia clientes en todas las tiendas de la red. Se generan reportes ad-oc y se comparten periódicamente con socios y jefes de tienda, se desarrollan talleres de experiencia clientes para analizar la información y generar casos de mejora, se traen expertos y se capacita a los equipos de ferreterías en estas materias. Junto a esto, se implementa un plan de visita a ferreterías a lo largo de Chile para levantar necesidades de diversa índole y se gestiona actividades de mejora como mejoramiento de fachadas, exhibición de productos, protocolos de atención, mejoras tecnológicas, entre otras. Y se desarrollan proveedores expertos en diseño y construcción de tiendas y muebles para disponibilizar a socios para incentivar el crecimiento. Se levantan ideas y necesidades, pero además se comparten experiencias, buenas y malas y se abren los canales de comunicación entre los equipos de MTS y el equipo de ferreterías.

Por esta razón que el posicionamiento del área de desarrollo de negocios a lo largo de la red se considera una fortaleza, debido a que permite el apoyo sistemático a socios y desarrollar instancias de innovación planificadas y ordenadas y capturar el know how de modo de extenderlo a otros socios.

F4. Alto foco en asegurar eficiencias de los recursos, control de gestión y control presupuestario.

- Tipo de análisis que dio origen a la fortaleza: **actividades de apoyo / administración y finanzas.**

Si bien la gerencia de administración y finanzas es un área netamente funcional en MTS, ésta ha tenido un rol muy relevante en la obtención de resultados positivos por parte del negocio.

Por un lado, en la entrega de servicios que aportan valor a los socios como asesorías tributarias, contables, y como disponibilización de seguros de crédito para socios.

Además de esto monitorea, controla y hace gestionar las desviaciones en costos y presupuestos de cada área de MTS de manera sistemática. Esto le ha permitido a la organización efficientar el uso de los recursos en todas las actividades de MTS y afectar positivamente los márgenes y resultados de MTS.

La tabla N°11 muestra los resultados del ejercicio del periodo 2018 y comparado al periodo 2017 donde se puede observar el resultado consistente del control de costos de la gerencia de administración y finanzas.

La tabla N°14 por su parte, muestra los márgenes operacionales de MTS destacando un continuo y sistemático control de los costos con base en presupuestos por áreas y consolidados. Lo que verifica con revisiones periódicas realizadas con cada área funcional, gerencia, subgerencia o jefaturas, según correspondiere.

Importantes márgenes en costos de venta productos importados, nacionales y representaciones, y en márgenes operativos en áreas funcionales como centro de distribución, metro cuadrado (unidad terminaciones), marketing y servicios.

Bajo este proceso de gestión presupuestal se ayuda a alcanzar los M\$ 440.412 de resultado antes de impuesto obtenido por MTS en el periodo 2017, el cual es la base para generar proyectos de mejora para socios y sus ferreterías.

Justificación de las debilidades

D1. Falta de desarrollo de herramientas de control y automatización de procesos en área operaciones.

- Tipo de análisis que dio origen a la fortaleza: **actividades primarias / operaciones.**

Como se mencionó en el capítulo anterior, MTS compra, almacena y transporta los productos para las ferreterías de socios. Además, controla la operación del operador logístico que entrega soporte paralelo a MTS.

Por esta razón el área de operaciones de MTS maneja y controla una cantidad muy importante de productos y servicios con medios tecnológicos insuficientes y obsoletos para dar oportuna respuesta a las crecientes necesidades de socios y sus ferreterías.

MTS no cuenta con instalaciones suficientes para almacenar gran cantidad de productos y capturar oportunidades de negocios para sus socios, pues no cuenta con superficies techadas comparadas a las del mercado. Muchos de los productos se almacenan al aire libre y se deben cubrir con plástico cada vez que llueve, son afectados además por calor y el sol en la estación de verano.

Del mismo modo, el desarrollo tecnológico actual se encuentra obsoleto, al menos 10 años respecto de las tecnologías de administración de centros de distribución modernos, ya que no cuenta con inventarios en línea y desarrollos para la administración de patios y ubicaciones. La carga y descarga se realiza con grúas horquillas tradicionales, sin contar con automatizaciones para la administración de la bodega.

D2. Centro de distribución obsoleto y baja disponibilidad de bodegas techadas.

- Tipo de análisis que dio origen a la fortaleza: **actividades de apoyo / infraestructura de la empresa.**

El negocio de MTS requiere contar con un proceso operativo muy eficiente ya que MTS genera valor en la transacción de stock entre los proveedores y los Socios, pero para que eso se concrete, es clave que la logística pueda dar el servicio correcto de almacenaje, recepción, despacho y estricto control del proceso. Sin embargo, las instalaciones en MTS techadas para el almacenamiento de productos son muy acotadas como para entregar un servicio sofisticado, cuenta tan solo 11 mil metros cuadrados de almacenamiento en patio y 4 mil metros cuadrados de una bodega techada, lo cual dificulta significativamente la ampliación de operaciones, para incorporar nuevos productos y para cumplir con la velocidad que el negocio demanda. La figura N°15 muestra el centro de distribución de MTS ubicado en General Velásquez 7137.

En el caso de Chilemat, mismo formato de negocio que MTS cuenta con un amplio centro de distribución y oficinas desarrollado en un terreno de 10 hectáreas, el cual está ubicado en la Ruta 5 Sur con Calera de Tango, en la comuna de San Bernardo, tal como se muestra en la figura N°16. Consta de cuatro hectáreas de instalaciones que entregan gran espacio para almacenamiento e importante número de andenes para carga y descargas simultáneas. Este nuevo recinto permite disponer de 30 mil metros cuadrados de galpones, a los que se suman otros 30 mil metros cuadrados de patio el cual ha estado modernizando en los últimos 3 años.

Del mismo modo, Sodimac, líder en la industria, posee un moderno centro de distribución (CD) en la comuna de Lo Espejo donde se ejecuta su operación en un recinto de 100 mil metros cuadrados. Adyacente a la operación del recinto de Lo Espejo – la Compañía posee una red logística en la cual destacan el CD La Farfana, Bodegas Satélites en la Región Metropolitana y un depósito de contenedores en San Bernardo de uso exclusivo y desde el cual se alimenta la operación de Lo espejo que tiene una cobertura de nivel nacional, de donde se despacha desde Arica a Punta Arenas el cual se muestra en la figura N°17.

Figura N°15: Centro de Distribución de MTS.



Fuente: Desarrollo propio, área de estudios de MTS.

Este centro de distribución recibe, en proporción, un 70% de carga importada y un 30% de origen nacional, de los cuales un 90% se opera en modalidad Cross Docking, mientras el 10% restante se almacena.

En total, este CD recibe entre 30 a 35 contenedores diarios, cantidad que se incrementa aproximadamente en un 30% en temporadas altas como Fiestas patrias o Navidad.

Figura N°16: Centro de distribución de Chilemat.

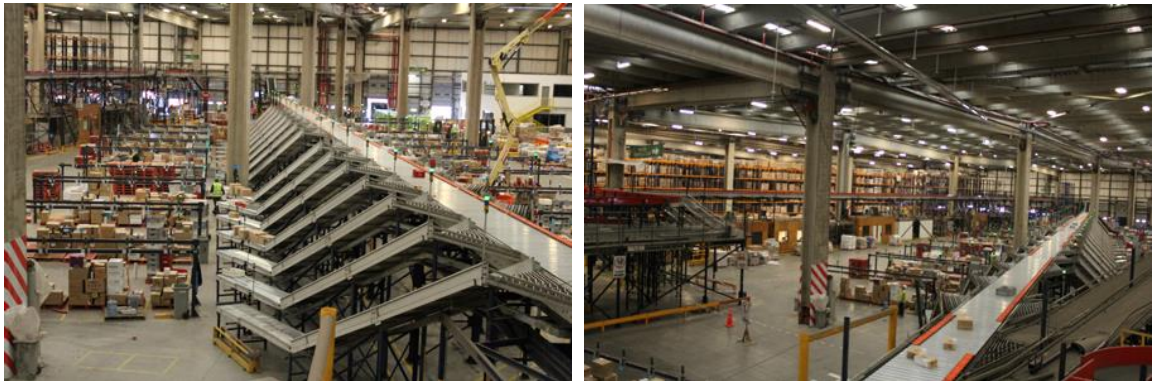


Fuente: Área de estudios de MTS.

Toda la operación de este CD posee diferentes y rigurosas etapas, todas ellas apoyadas en tecnología y procesos de vanguardia. En éste, todos los distintos procesos se operan con diferentes herramientas tecnológicas y automatización de

gran parte de las actividades como recepción de importados y recepción a de proveedores nacionales, descarga, picking, etiquetado, despacho, entre otros. Para lo cual los sistemas permiten contar con control diario de todos los proveedores que ingresan a la instalación y su comportamiento y contar con una completa trazabilidad del proveedor, y control de despachos a tiendas.

Figura N°17: Centro de distribución de Sodimac.



Fuente: Desarrollo propio, área de estudios de MTS.

En el caso de MTS, se requiere urgentemente el mejoramiento del centro de distribución interno, por un lado, mejorar el diseño del área portables e incrementar la capacidad de almacenaje y mejorar la tecnología de la operación y control. Si bien hoy se cuenta con el operador logístico Agunsa como pulmón para procesar mercadería en formato Cross Docking, el total del inventario se maneja en el CD de MTS, este servicio significa un costo de servicio mucho mayor al que puede trabajar MTS por tratarse de instalaciones propias. En el gráfico N°16 muestra los volúmenes de inventario del centro de distribución de MTS, el cual muestra un crecimiento importante en los niveles de inventario respecto del año 2018. Actualmente la capacidad ocupada del centro de distribución se encuentra a su máxima capacidad, por lo cual han presentado en variadas oportunidades proyectos de ampliación y mejoramiento de la capacidad instalada, de manera de poder absorber el 5% de crecimiento promedio que tiene MTS por año, sin

embargo, todas ellas han sido desechadas por el directorio y la gerencia general, traspasando cada año más operación al operador logístico Agunsa.

D3. Bajo nivel de competencias del equipo de desarrollo tecnológico para el desarrollo e implementación de herramientas de análisis de información.

- Tipo de análisis que dio origen a la fortaleza: **actividades de apoyo / desarrollo tecnológico.**

Una brecha importante de MTS respecto de la industria es su bajo desarrollo tecnológico y competencias del personal encargado de esta área.

Si bien el área de tecnologías de la información ha tenido una importante evolución, desde un rol 100% operativo a uno más estratégico, capaz de sustentar el modelo de negocios de MTS con el objeto de entregar mayor valor a sus socios, temas como la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías para MTS y sus socios, es aún no más que un plan y un desafío.

Cuando todos los retailers trabajan con el sell out de sus tiendas, MTS analiza compras y sell in de sus socios. Cuando todos los negocios exhiben y comercializan sus productos en portales web y de compras, MTS apoya de manera muy lenta la incorporación del modelo e-commerce en 5 de sus 44 socios y cuenta con una página web de carácter informativa que deriva a las páginas web de los socios que disponen. Sodimac, Easy, Imperial, Construmart y Chilemat cuentan con páginas webs modernas, 100% habilitadas para compras on line, retiro en tienda, cotizaciones y exhibición de productos muy expeditas y módulos de oferta tendientes a fidelizar a sus clientes.

Por el lado de los desarrollos tecnológicos, MTS cuenta con el ERP SAP para sus operaciones básicas en finanzas, ventas y materiales, sin embargo, los socios de MTS no cuentan con esta herramienta, por lo tanto, mantienen distintos sistemas como Random o desarrollos locales, que impiden un correcto traspaso de información entre socio y MTS.

Junto a esto, no se cuenta con herramientas de análisis de información como Power BI® o Qlik® Sense, para generar información con valor agregado para la toma de decisiones para MTS y sus socios.

Como es bien sabido, la rentabilidad de los negocios de retail depende, en gran medida, de la eficacia con que se gestionan la cadena de suministro y la comercialización de productos. Pero la experiencia de compra no deja de ser un factor decisivo a la hora de captar y fidelizar clientes.

Para Alfredo Guardiola, Gerente General de JDA⁹, es un hecho que los precios se han comoditizado, administrar correctamente el costo operacional se ha vuelto una de las mayores preocupaciones del retail hoy en día. "Respecto de hace 10 años atrás, los tickets promedio han bajado un 50%, lo que significa que, para vender la misma cantidad, hay que 'mover' un 50% más de mercadería, además de tener un piso y una fuerza de ventas un 50% más grande, por lo tanto, los costos operacionales aumentan de manera importante. Entonces el tema es cómo mantenerlos y ahí es vital la optimización de conceptos como *supply chain*, logística, operación en la tienda y sistemas de punto de venta".

En ese contexto, el desarrollo tecnológico se erige como un elemento de vital importancia en la construcción de experiencias concordantes con los requerimientos de los consumidores modernos. Antaño, el comprador se dirigía hasta la tienda física y realizaba sus respectivas adquisiciones. Hoy en día, gracias a Internet, puede hacerlo desde cualquier dispositivo -en cualquier momento- y recibir las mercaderías en su domicilio.

Las TICs han sido protagonistas en la evolución del retail en el país y en el dinamismo que ha experimentado este sector, sobre todo durante el último tiempo. Hoy las tecnologías han hecho que los clientes logren ser atendidos en forma rápida y también que la información pueda ser procesada de manera instantánea y a través de ésta propiciar el desarrollo de nuevos negocios.

Al igual que en la banca, en opinión de Alfredo Guardiola, la tecnología en el retail es de índole estratégica; una tendencia que tuvo su origen en la década de los 90'. "La diferencia es que hace un tiempo tecnología era sinónimo de sistemas

⁹JDA: Empresa transnacional es especialista en el desarrollo de soluciones para la gestión integrada de la cadena de suministro. 175

financiero-contables, mientras que hoy lo es de entender al cliente y, desde este punto de vista, administrar una cadena de suministro que sea lo más eficiente posible. Eso, en el mercado chileno, ya está internalizado", asegura.

Actualmente los retailers instalados en el país están preocupados fundamentalmente de hacer más eficiente el negocio y de mejorar la atención al consumidor con nuevas tecnologías. Es decir, evolucionar a mejores formas de satisfacción al cliente en el punto de venta.

En el recorrido de compra los consumidores pueden usar tanto canales online como offline. De hecho, un informe de Think with Google, señala que el 61% de los usuarios de Internet empiezan a comprar en un dispositivo pero continúan o terminan en otro.

En ese contexto, las nuevas tecnologías, como el Internet de las Cosas (IoT), la realidad aumentada y la inteligencia artificial entran al juego como herramientas para crear nuevas y significativas formas de interacción con sus clientes, enfocadas en la construcción de relaciones duraderas en el tiempo y en la optimización de todo el recorrido de compra.

La implementación de estas tecnologías debe responder a una estrategia de omnicanalidad que integre todas las tecnologías al recorrido del comprador, haciendo que la experiencia del cliente sea integral y única de principio a fin, tanto en los canales digitales como en los físicos.

Jack Ma, presidente ejecutivo de Alibaba en su carta a los accionistas en 2017 habla sobre su concepto de *New Retail* (Nuevo Retail), que debería ser implementado no solo por Alibaba, sino de todos los minoristas del mundo. En ella advertía que "el límite entre el comercio en línea y fuera de línea desaparece a medida que nos enfocamos en satisfacer las necesidades personalizadas de cada cliente". Se trata de combinar lo mejor del mundo online y el mundo offline, para ofrecer experiencia de compra integral, cómoda, personalizada y rápida en la que la distinción entre lo digital y lo físico sea irrelevante.

El Nuevo Retail entonces combina el uso de la tecnología móvil con la presencia física en la tienda física durante todo el recorrido de compra, es decir

desde la selección del producto hasta el momento del pago y entrega de las mercaderías compradas.

Un gran ejemplo de la aplicación del concepto está presente en supermercado Hema, supermercado omnichannel de Alibaba el cual permite comprar en sus tiendas y que los consumidores pueden usar una aplicación para escanear el código del producto de su interés, y así recibir toda la información referente a este (nutricional, precio, fecha de vencimiento, etc.). Luego, si desea llevarlo a casa tiene la posibilidad de agregarlo a un carrito de compras virtual. Pagar online y esperar su pedido en casa, adicionalmente la aplicación registra los datos del consumidor y su historial de compras para entregarle ofertas y sugerencias en el futuro, especialmente cuando se halla cerca de la tienda o dentro de ella.

Todas estas tecnologías son un desafío para la industria a la cual pertenece MTS, pues bien, los grandes retailers tienen muchas de ellas disponibilizadas para sus clientes y como herramientas de uso interno

Se trata de “estrategias de inversión para elevar la eficiencia y productividad”. Donde para los proyectos del retail la prioridad no debiera ser tan solo ampliar la superficie de venta, sino que implementar sistemas que mejoren la eficiencia, los márgenes y la productividad. En esta línea se puede encontrar el autoservicio en las salas de ventas y los canales de rápido crecimiento, como Internet.

Respecto de los nuevos consumidores, se trata de personas cada vez más conectadas con la tecnología, “Consumidores informados, empoderados y exigentes son el centro de gravedad del retail moderno”. Donde esta nueva realidad implica cambios que están afectando el mix de productos, el diseño de los espacios comerciales y las estrategias de marketing, dando paso a “tendencias tecnológicas y de innovación”.

“En los últimos quince años el comercio ha sido el campo de aplicación de varias tecnologías disruptivas, tanto en el ámbito de la distribución y la comercialización de productos, como de la aplicación de tecnologías para la gestión logística y del back-office. Se puede hablar de un escenario de alta madurez en relación al uso de tecnología y sistemas para la gestión, pero con

áreas de innovación donde todavía hay poco desarrollo, como es el *big data*, medios de pago y, en particular, pagos móviles”.

Si bien el comercio electrónico se mueve hacia el centro estratégico de los grandes retailers (no aún al del pequeño comercio), el comercio electrónico representa aún una baja porción de las ventas totales del retail (3%), ha ganado agresivamente terreno entre los líderes del sector, superando en varios de ellos el 10% de participación sobre las ventas.

Otro tema importante es el Big Data, herramientas que mejoren las capacidades analíticas de grandes capas de datos, permitiendo comprender mejor las necesidades de sus clientes, extraer patrones, determinar e implementar cursos de acción”. Igualmente, necesario es el uso de tecnologías en el punto de venta como fuente de información y análisis. Los grandes retailers cuentan con sistemas de cámaras que analizan datos de flujo y comportamiento de los clientes.

Otra tendencia importante de analizar es la implementación de medios de pago móviles, y pensar desde ya que en el futuro la impresión 3D transformará radicalmente -y para siempre- el retail. “Los proveedores fabrican ya partes y piezas, e incluso productos finales, a partir de impresión 3D. En el futuro, los retailers imprimirán directamente parte de su stock. En el largo plazo, esta tecnología se masificará en los hogares, abriendo las fronteras a lo que podría ser el mayor proceso de transformación en las cadenas de distribución que hoy es posible imaginar”.

Sin embargo, la simple acumulación masiva de datos no tiene sentido sin el desarrollo de capacidades analíticas de estos, las que en la forma de aplicaciones especializadas permiten entender los datos, extraer patrones, determinar e implementar cursos de acción.

“Hoy los retailers están optimizando el espacio físico, reduciendo el número de personas por metro cuadrado, disminuyendo costos y mejorando el rendimiento del stock de capital”. El impulso de esta tendencia -de acuerdo a un estudio del equipo de investigación de la CCS - proviene de la combinación de tecnología y

característica del producto comercializado, como también de los que son susceptibles de ser facturados mediante dispositivos electrónicos denominados self-check-in.

Hoy existe una incipiente oferta adecuada de soluciones TI en esta área, es limitada y que si bien se ha avanzado en conocimientos en el Core (sistema tecnológico), aún faltan desarrolladores locales que ofrezcan soluciones del tipo Customers Reviews, PIM, Recomendaciones de productos o Gateways de pagos que desarrollen el punto de contacto con el cliente. Empresas como Follow up y Wivo, ambas herramientas disponibles en el mercado orientados al análisis comercial y productos, mayormente Follow respecto de tráfico.

MTS ha desarrollado mínimamente los conceptos antes revisados, tal como se mencionó al inicio de este capítulo. Debido principalmente a la inexperiencia de los equipos de tecnologías de información y foco en la operación y soporte.

Un proyecto estratégico de muy corto plazo para MTS debe ser estudiar e implementar dichas herramientas a nivel socio-ferretería, que permitan capturar la mayor cantidad de eficiencias perdidas y por sobre todo mejorar la experiencia de los clientes para asegurar fidelización e incremento de ventas. Pero requiere contar con personal idóneo y capacitado en las materias que el nuevo cliente demanda.

Por un lado, este equipo, cuenta con bajo nivel de competencias, la mayoría son técnicos y carecen de especializaciones como las que el mercado demanda, incluido su gerente. Por otro lado, su nivel de renta se encuentra al menos un 30% por debajo del mercado, lo cual genera alta rotación y reemplazo por nuevo personal mayormente calificado y especialista.

La gerencia general y el directorio de MTS, tampoco le han dado el foco requerido a esta área en cuanto a recursos y foco estratégico. Lo que mantiene a MTS en un alto rezago en tecnologías de información para desarrollar y profesionalizar mayormente el negocio.

D4. Liderazgo autoritario y bajo nivel de desarrollo organizacional que genera alta rotación de ejecutivos.

- Tipo de análisis que dio origen a la debilidad: **actividad de apoyo / gestión de RRHH.**

MTS ha conseguido un posicionamiento importante en el mercado y crecimiento sostenido desde su creación hace 25 años. Creada como una asociación de medianos y pequeños ferreteros para conseguir una ventaja competitiva en la compra de productos, dada su demanda consolidada. Cuenta con un directorio constituido en su mayoría por los mismos socios, los cuáles han sido los impulsores y artífices de la posición destacada de MTS dado su innegable nivel de conocimiento del negocio y la industria. Sin embargo, muchos de ellos son ferreteros de la vieja usanza, autocráticos, que concentran en ellos todas las decisiones y estrategias, no permitiendo el surgimiento de nuevos liderazgos lo cual igualmente les afecta en sus negocios ya que no consiguen realizar los procesos de traspaso generacional a sus descendientes. Este mismo tipo de liderazgo es el que rige en MTS en su contexto organizacional, el cual se comparte con la visión del gerente general actual (validado en encuestas de clima que se han efectuado) el cual muestra un alto nivel de autocracia y de una muy activa participación en las decisiones sin mucho cuidado de respetar los niveles jerárquicos del resto de sus gerentes, contactando directamente a los segundas y terceras líneas de colaboradores y sin mayor foco en la planificación de largo plazo. Lo anterior ha provocado que la actual plana ejecutiva que le reporta directo – presente un alto nivel de rotación, con un promedio de permanencia no mayor a 2 años, exceptuando al gerente comercial con una permanencia cercana a los 10 años y que ha hecho su carrera profesional en MTS y está familiarizado con la cultura organizacional imperante. Tanto la gerencia de administración y finanzas, como la gerencia de desarrollo de negocios especialmente han tenido 3 gerentes cada uno en los últimos 3 años y esta última con una rotación mayor en sus cargos medios, subgerentes y jefes de área.

La gerencia de TI, fue creada hace 2 años igualmente como gerencia, la cual reporta al gerente general directo, antes lo hacía la gerencia de operaciones y su líder es un profesional a cargo es de plena confianza del gerente general debido a su grado de compromiso personal con él.

Además, debido al efecto ya mencionado de estilo de liderazgo donde los gerentes pierden autoridad frente al dueño y sumado a un área de personas poco empoderada, pues es una gerencia creada en los dos últimos años y sin mayor autoridad y desarrollo en las políticas de desarrollo organizacional, ha existido una alta tasa de rotación de ejecutivos profesionales y mandos medios.

Los gerentes finalmente son despedidos, debido a que no comparten la visión y estilo de liderazgo del gerente general o bien renuncian debido al bajo nivel de decisión que se les permite manejar. Los cargos son cubiertos en su mayoría por profesionales con nula o mínima experiencia en el rubro y se privilegia generalmente la contratación de profesionales desempleados, debido a su disminuido valor de mercado.

El gerente general, en alineamiento con el directorio, claramente no ha permitido la creación de liderazgos, gestión participativa y colaborativa el interior de MTS, lo cual mantiene a MTS con una brecha importante en el desarrollo del negocio propiamente tal y del punto de vista de la disponibilidad de tecnologías e infraestructura, tal como lo hace la competencia en los últimos 10 a 5 años.

3.3 FODA cuantitativo

A continuación, se muestran los resultados en la utilización de la herramienta denominada matriz FODA cuantitativo, que permite validar y justificar el análisis FODA desarrollado anteriormente.

La importancia del FODA cuantitativo es que permite identificar de qué forma están relacionados los factores internos frente a los factores externos de la misma, con la finalidad de identificar cómo se puede tomar ventajas de las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Según indica el Documento “MATRIZ DE ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO” (Cancino, 2012), la investigación puede dar respuesta a dos importantes preguntas:

¿Siempre debemos mejorar las debilidades de una empresa?

Y si declaramos una fortaleza, ***¿siempre nos ayudará a aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas?***

Esta herramienta es considerada de alta importancia en el proceso de desarrollo estratégico de una organización debido a que por una parte, se trata de un modelo que fomenta la participación gerencial y de sus equipos en plantear su percepción del entorno y los aspectos fuertes o débiles al interior de la empresa, y efectuado de manera coordinada, participativa y deliberativa, permite generar grados mayores de participación y con esto, fomentar el desarrollo de mejores capacidades directivas de los ejecutivos, en un ambiente actual donde la participación y deliberación no es fomentada.

En segundo lugar, es que se trata de una herramienta que es de fácil aplicación y su actualización dependerá de los cambios que se perciban y vayan afectando los supuestos que existían al momento de acordar la estrategia. Por estas razones es una herramienta relevante para el proceso de desarrollo y planificación estratégica en una empresa mediana y de administración de tipo familiar, como es el caso de MTS. Cancino (2012), describe el análisis del FODA cuantitativo de la siguiente manera; “el añadir una técnica cuantitativa al análisis FODA ha demostrado ser de gran valor para las organizaciones, en particular en la información que entrega para realizar una planificación estratégica institucional”.

Luego, del análisis del desarrollo de esta herramienta, se puede detectar con facilidad cuáles fortalezas y cuáles de las debilidades detectadas son las más importantes y que oportunidades son las más factibles de aprovechar por cada organización.

El análisis comparativo realizado a partir de la evaluación interna de fortalezas y debilidades con el análisis de oportunidades y amenazas, permite poder asignar

recursos con mayor eficiencia, ya sean monetarios o respecto del tiempo destinado por sus equipos ejecutivos, según es escrutinio de cada gerente. Con lo cual se deja de manifiesto que no siempre una fortaleza podrá ser capitalizada en una oportunidad ya que ésta no debe verse en forma aislada, sino que en forma de la interacción o impacto que genera una sobre otra. Así lo describe Cancino (2012), podemos analizar la situación de una empresa, donde la mayoría de sus ejecutivos hablan fluidamente el idioma inglés. Visto esta competencia organizacional, en forma aislada, pudiera ser considerado como una fortaleza. Sin embargo, a través del uso de la matriz del FODA cuantitativo, podríamos comprender que esa competencia con la cual cuentan los ejecutivos, podía ser considerada una fortaleza para la organización, solamente si los negocios de la empresa se orientaran hacia mercados o países de habla inglesa, en caso contrario esa competencia no sería una fortaleza, ya que no permitiría capturar una oportunidad para la organización.

Este mismo análisis permite definir si existe una cierta debilidad, la cual sólo debiera ser considerada debilidad y, por tanto, destinar recursos a su desarrollo o mejora, únicamente en la medida en que esa debilidad pudiera impedir que se concretara una oportunidad o que se activara alguna amenaza externa.

Finalmente es muy importante mencionar que la dinámica para llegar a construir la matriz del FODA cuantitativo también genera una instancia de gran alineación gerencial y estratégica que comienza con la priorización del FODA y continúa con el ejercicio de evaluar como una fortaleza o debilidad permiten que se capture o active una oportunidad o amenaza, ejercicio que por sí solo contribuye enormemente a generar un compromiso real con el proceso de planificación estratégica, elemento que como ya se mencionó, se considera de alta importancia y con esto el desarrollo de mayores capacidades de liderazgo de los ejecutivos que la componen.

En la tabla N°43 se muestra el análisis resultante de la Matriz FODA cuantitativa efectuada en MTS, promediando la evaluación individual de cada uno de los integrantes del equipo de Gerentes de la compañía.

Tabla N°40: Matriz FODA cuantitativo de MTS.

Valoración de Ejecutivos FODA Cuantitativo		Variables Externas (PESTEL + 5 Fuerzas de Porter)											
		Oportunidades					Promedio	Amenazas				Promedio	
		O1. Generación de nuevos negocios (omnicanalidad).	O2. Disponibilidad de mano de obra calificada dada migración	O3. Oportunidad para implementar herramientas tecnológicas	O4. Aumentar cobertura de ferreterías	O5. Expansión del modelo de negocios a otros países de Latinoamérica.		A1. Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.	A2. Intensidad y duración de guerra comercial entre USA y China	A3. Pérdida de competitividad por no contar con desarrollo tecnológicos.	A4. Disponibilidad de Productos sustitutos en tiendas chinas y supermercados.		
¿Las fortalezas permiten capitalizar las oportunidades?						¿Las fortalezas permiten enfrentar o reducir las amenazas?							
Variables Internas (Cadena de Valor)	Fortalezas	F1. Estrecha relación cliente-socio con equipo comercial de MTS.	6,0	4,0	6,0	6,0	6,0	5,6	4,0	3,0	2,0	4,0	3,3
		F2. Posicionamiento marca MTS en segmento adecuado.	7,0	5,0	5,0	7,0	7,0	6,2	6,0	5,0	2,0	4,0	4,3
		F3. Alto desempeño área desarrollo de negocios (innovación).	6,0	4,0	4,0	7,0	7,0	5,6	6,0	3,0	4,0	5,0	4,5
		F4. Alto foco en asegurar eficiencias de los recursos, control presupuestario.	6,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,6	4,0	4,0	3,0	3,0	3,5
		Promedio	6,3	4,0	5,0	6,3	6,0		5,0	3,8	2,8	4,0	
	Debilidades	D1. Falta inversión en instalaciones y desarrollo tecnológico área operaciones.	7,0	3,0	3,0	7,0	7,0	5,4	7,0	2,0	2,0	3,0	3,5
		D2. Bajo nivel de competencias equipo de TI.	7,0	4,0	7,0	6,0	6,0	6,0	7,0	2,0	7,0	1,0	4,3
		D3. Liderazgo autoritario y bajo nivel de desarrollo organizacional que genera alta rotación de ejecutivos.	6,0	3,0	6,0	6,0	7,0	5,6	6,0	4,0	6,0	3,0	4,8
		Promedio	6,7	3,3	5,3	6,3	6,7		6,7	2,7	5,0	2,3	
		¿Las debilidades dificultan la capitalización de las oportunidades?						¿La debilidad permite que se active un amenaza?					

Fuente: Documento Docente: " Matriz de Análisis FODA Cuantitativo " - Profesor Cristián Cancino del Castillo (Abril 2012).

(*) Escala utilizada; Lickert; de 1 a 7.

Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA cuantitativo

En el análisis siguiente, se presentan las relaciones entre los factores endógenos y exógenos de MTS partiendo este análisis con la evaluación del cuadrante de las fortalezas con las oportunidades, para determinar cuáles fortalezas permitirán concretar o capturar las oportunidades detectadas del análisis del entorno.

Cuadrante F – O (Fortalezas vs Oportunidades)

Para el cuadrante F-O, se visualiza que, para el total de oportunidades existen dos fortalezas que muestran mayor probabilidad de ser alcanzadas. La primera corresponde al desempeño del área desarrollo de negocios (innovación) y la segunda, correspondiente al posicionamiento marca MTS en segmento adecuado. Desde la perspectiva de las oportunidades más factible de desarrollar, y el conjunto de fortalezas, es la generación de nuevos negocios (omnicanalidad) y el aumento de la cobertura de ferreterías.

Cuadrante F – A (Fortalezas vs Amenazas)

En este cuadrante se repiten las fortalezas del cuadrante anterior, como las más importantes para enfrentar el conjunto de amenazas. Desempeño del área desarrollo de negocios (innovación) y posicionamiento marca MTS en segmento adecuado. Desde la perspectiva de las amenazas, la más factible de enfrentar, mediante las fortalezas, es la probabilidad de un mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.

El “posicionamiento de la marca en el segmento adecuado”, es una de las fortalezas más relevantes que hoy tiene MTS, tanto para poder aprovechar las oportunidades que se presentan como para combatir las amenazas. Por este motivo, esta fortaleza debe ser fortalecida a través de iniciativas puntuales como publicidad más focalizada, haciendo hincapié en la marca MTS como plataforma de soporte de los socios (su marca), de manera de mantener y en el mejor escenario, aumentar el posicionamiento de la marca en el mercado y poder

eventualmente incrementar el segmento dado un trabajo estratégico en el mix de productos y en la experiencia clientes.

Similar importancia debiera tener la fortaleza “desempeño área desarrollo de negocios (innovación)”, por lo que debe ser considerada como la base que sustente cualquier propuesta de valor que la empresa decida implementar debido a que esta área es la fuente de innovación de la compañía. Esta área debe continuar liderando los proyectos de innovación y su relación estrecha con los socios y asegurarse de que todo su personal se involucre en el proceso de innovación, con énfasis en el desarrollo del capital humano en todas las áreas de la empresa y principalmente en el personal de las áreas claves: ventas, tecnología, logística, servicio al cliente y control de gestión.

Tanto las fortalezas, posicionamiento marca MTS en segmento adecuado y desempeño área desarrollo de negocios (innovación) permiten contrarrestar la amenaza mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores. Debido a que con una marca potente en su segmento y/o participando en nuevos segmentos complejizan la posibilidad de que el mercado actual crezca. Y a su vez que la disponibilidad de Productos sustitutos en tiendas chinas y supermercados entreguen un mayor espacio para ingresar a sus mercados.

Cuadrante D – O (Debilidades vs Oportunidades)

Para el cuadrante D-O, se concluye que la debilidad que más afecta, para tomar ventaja del conjunto de oportunidades, es el bajo nivel de competencias equipo de TI.

Para mejorar esta debilidad se requiere por un lado ofrecer cursos de especialización o diplomados a los profesionales más comprometidos y la jefatura debe nivelar competencias con el mercado y trabar en liderazgo, trabajo en equipo y colaboración para entregar un soporte de calidad a la organización y los socios, y acortar la brecha tecnológica con el mercado.

La otra debilidad que deber ser atacada es el liderazgo autoritario y bajo nivel de desarrollo organizacional que genera alta rotación de ejecutivos. Esta debilidad

afecta a todos los equipos y proyectos en cuanto a la implantación de procesos innovadores y mejores prácticas. Además, afecta el know how del negocio y la motivación de los nuevos integrantes debido a que tanto el gerente general como el directorio imponen sus decisiones en gran parte de las actividades operativas.

El análisis de este cuadrante de la matriz es muy importante debido a que permite identificar y definir donde la empresa debe focalizar parte de sus inversiones de recursos, que le permitan reducir sus puntos débiles a objeto de minimizar las debilidades internas que pueden afectar negativamente que se concreten las oportunidades de mercado detectadas. Entre estas debilidades destaca la falta de inversión en instalaciones y desarrollo tecnológico del área de operaciones y logística. Donde la baja disponibilidad de bodegas techadas, automatización de procesos e implementación de herramientas tecnológicas, si afectan considerablemente al crecimiento del negocio, y directamente a las oportunidades para la generación de nuevos negocios (omnicanalidad), aumentar la cobertura de las ferreterías o pensar en la expansión del modelo de negocios a otros países de Latinoamérica.

Cuadrante D – A (Debilidades vs Amenazas)

En el análisis del cuadrante D-A, se puede inferir que la debilidad que potencialmente puede activar el total de las amenazas es el liderazgo autoritario y bajo nivel de desarrollo organizacional que genera alta rotación de ejecutivos debido a que la cultura organizacional imperante no permite la aparición de liderazgos participativos e instancias para la innovación. Desde la otra perspectiva, la amenaza más peligrosa es la probabilidad de mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores pues la gerencia actual, avalado por gran parte del directorio no han querido avanzar hacia modelos nuevos de negocios, ajustes al actual y evaluación de cambios de formatos y mix de productos, considerando las debilidades existentes.

Con la finalidad de aumentar la fidelidad del cliente actual, se debe buscar fortalecer los procesos claves que permitan mejorar la experiencia del cliente, las

ferreterías son frías, oscuras y sucias en muchos casos y desarrollar mayores formatos de tiendas tipo retail, debido a que permiten capturar nuevos tipos de clientes y acceder a mayores márgenes que los que entregan los productos de construcción, que hoy son considerados un commodity.

Por otro lado, la inversión en infraestructura para bodegaje es una necesidad donde MTS muestra un gap muy grande respecto de la industria. Con esto, se puede entregar mayor valor a los socios, al disponibilizar mayor cantidad de productos, evitar los quiebres y capturar oportunidades de mercado en precio y condiciones comerciales o anticipar turbulencias en los diferentes mercados.

El ejemplo de no anticipar el mercado o no querer leerlo es la nula acción frente a la posible llegada de grandes retailers nacionales y mundiales. Tal es el caso de la apertura de Homy por parte de Sodimac el año 2009, un formato de tienda orientado a los segmentos de clientes que buscan diseño y decoración, y de esta manera ampliar su oferta más allá de Sodimac Home Center o Constructor.

Por su parte, MTS desarrolla una “unidad de negocios” llamada “M2”, que tenía como finalidad disponibilizar productos de terminaciones y atraer otro tipo de clientes a las ferreterías tradicionales. Finalmente, este proyecto no mostró los resultados esperados debido a una mala gestión con proveedores y punto de venta.

Hoy ya es un hecho que IKEA llega a Chile a traer sus líneas de muebles mundialmente conocidas en acuerdo con Sodimac. MTS malamente desarrolló proveedores para muebles y a la llegada de IKEA, la posición de MTS claramente será desventajosa. Muchos otros casos en el mal desarrollo de proveedores y la poca visión de sus altos directivos de posicionar a la compañía acorde a las necesidades del mercado en cuanto a productos, servicios y tecnologías.

Otra de las debilidades que se considera pueden “gatillar” el efecto negativo de las amenazas detectadas, es la de no contar con desarrollos tecnológicos sustentables para e-commerce, autoatención, análisis de información oportuna y formatos omnicanalidad a nivel cadena, ya que es crítica tanto para dificultar la concreción de las oportunidades, pero además en caso de no resolverlas, podrían

gatillarse las amenazas y esto se explica dado la mayor exigencia de análisis de costos y márgenes para poder hacer frente a la agresividad promocional de la competencia y presencia en todos los segmentos y canales.

MTS no participa de ferias mundiales de la industria, no viaja en busca de nuevos proveedores con regularidad ni tampoco escucha mayormente al mercado, porque algunos de sus socios directores de gran tamaño consideran que, si lo han hecho bien y muy bien hasta ahora, tal como lo hicieron sus padres y abuelos, no hay necesidad de implementar cosas nuevas, compartir información o profesionalizar sus negocios.

3.4 Posicionamiento estratégico de la empresa

El análisis del entorno antes realizado permite determinar las oportunidades que presentan mayor factibilidad de ser concretadas y las amenazas que se espera enfrentar, junto con las capacidades y recursos con las que cuenta la UEN para poder capturar las oportunidades o reducir el impacto de las amenazas, es necesario definir las estrategias que permitirán asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos (L`Huillier, 2002). El análisis de las variables externas e internas de la matriz FODA permite determinar el posicionamiento de la UEN para enfrentar los desafíos relevantes del futuro, entregando el punto de partida para el establecimiento de las ventajas competitivas y las prioridades estratégicas (Núñez y Caprile, 2006).

A continuación, se realiza el análisis del posicionamiento estratégico de la empresa al analizar el cruce que genera la matriz FODA por cuadrante.

- **Cuadrante F – O:**

F2. Posicionamiento marca MTS en segmento adecuado / O5. Expansión del modelo de negocios a otros países de Latinoamérica.

Este cruce nos permite advertir una interesante oportunidad para el negocio debido al correcto posicionamiento con que cuenta MTS en el segmento ferretero,

sumado a esto los buenos resultados del negocio y relevante de Chile a nivel latinoamericano en el desarrollo de modelos de negocios en Perú, Colombia, Argentina, Uruguay, entre otros (casos Cencosud, Falabella y Tottus principalmente). Esto permitiría que MTS pudiera replicar su modelo de negocio en otros países vecinos.

- **Estrategia: Prospeccionar pequeños y medianos ferreteros en países latinoamericanos para expandir la cadena MTS.**

F1. Estrecha relación cliente-socio con equipo comercial de MTS / O1. Generación de nuevos negocios (omnicanalidad).

Esta relación es muy importante porque permitiría mejorar su posición estratégica del negocio y poder contar con las mismas herramientas que la competencia actual. Tal como se mencionó, MTS presenta unos importantes gaps con la competencia en cuanto al desarrollo de otros canales de venta y formatos, tal es el caso del bajo desarrollo del comercio electrónico, retiro en tienda, autoatención, e incorporar formatos de tiendas más modernos y atractivos a otro tipo de público. Los socios de MTS que son dueños y clientes de MTS debido a su foco operativo de negocio no han sido bien asesorados en cuanto a las tendencias y tecnologías nuevas en la industria y las positivas perspectivas que se pueden alcanzar al incorporar estos nuevos modelos de negocios a los actuales formatos semi obsoletos de algunas ferreterías.

- **Estrategia: Desarrollar nuevos y modernos canales de ventas acompañados de mejoras en los formatos de tienda.**

F3. Alto desempeño área desarrollo de negocios (innovación) / O4. Aumentar cobertura de ferreterías.

Debido a que el área de desarrollo de negocios ha conseguido posicionarse positivamente con socios y personal de las ferreterías debido a su continuo trabajo

en el mejoramiento de tiendas ya sea asesorando en exhibición, formatos de atención y mejoramiento en experiencia clientes como en la coordinación y gestión con proveedores expertos en fachadas, rediseño de tiendas, estudios especializados y desarrollo de nuevos proyectos. Esto ha permitido mejorar la comunicación y confianzas con los socios de la cadena, lo cual está llevando a socios a evaluar junto a MTS nuevos proyectos de aperturas en zonas en las cuáles no se cuenta con cobertura actual, tal es el caso de Arica, Pichilemu, Paine y Linderos, proyectos que han sido desarrollados en el último periodo debido al apoyo y cercanía con el equipo de desarrollo de negocios de MTS.

- **Estrategia: Mejoramiento de puntos de venta actuales para gatillar el desarrollo de nuevas tiendas.**

- **Cuadrante F – A:**

F2. Posicionamiento marca MTS en segmento adecuado. / A1. Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.

Es un hecho que Chile es un mercado interesante y valorado en Latinoamérica, tanto para la competencia actual como externa. Tenemos los casos de IKEA, que ingresa a través de Sodimac en el segmento de mejoramiento del hogar a Chile y competencia de casas chinas y supermercados que venden productos de ferretería en los segmentos no profesionales y de bajo valor.

Si bien MTS se encuentra en una posición favorable respecto de su marca en el segmento antes definido, este es el segmento de los maestros, contratistas y constructoras, el cuál fideliza en el fútbol con el campeonato Chile, los árbitros de Chile y el equipo de barrio Rodelindo Román además de campañas ad-oc como el mes del maestro, campaña de pintura en septiembre, mes del padre entre otras. Sin embargo, la dura competencia interna y externa, hace necesario que MTS amplíe su oferta a otros segmentos de mercados como mujeres en el mejoramiento del hogar o jóvenes en canales de venta modernos, para

reposicionar su marca y ampliar sus oportunidades de negocios y de obtener mayores ingresos que los que entrega el mundo de la construcción propiamente tal. Otro interesante segmento es el de terminaciones que ha desarrollado de muy buena manera MK y Limatco, en las especialidades revestimientos y cerámicos, especialmente en los segmentos medio-alto.

- **Estrategia: Ampliar posicionamiento de marca MTS a otros segmentos de mercado.**

Para conseguir el ingreso a estos segmentos, MTS requiere un foco estratégico en el mejoramiento del modelo de negocio y fuerte inversión en exhibición de productos, diseño y desarrollo de áreas especializadas y desarrollo de nuevos productos, con fuerte foco en el mejoramiento y diseño del hogar, que por cierto presenta mayores márgenes que los de los materiales para la construcción.

F3. Alto desempeño área desarrollo de negocios (innovación) / A3. Pérdida de competitividad por no contar con desarrollo tecnológicos.

Otra brecha importante que posee MTS respecto de la industria es el bajo nivel de desarrollo de los sistemas de información e integración de la misma, lo cual por un lado dificulta la toma de decisiones de la gerencia de MTS y por otro lado la información para realizar gestiones con socios. Además del excesivo trabajo manual en obtener la información y bajo nivel de análisis debido a la cantidad de tiempo que demora obtenerla y procesarla, exactitud, oportunidad y seguridad de la misma. MTS no cuenta con el sell out de las tiendas de la red ni información de inventarios con la cual gestionar la cadena de abastecimiento, en cuanto a quiebres, niveles de inventarios o pérdidas de venta, por ejemplo. Por otro lado, la información para la toma de decisiones estratégicas como ventas y compras de MTS, como información de mercado se maneja toda ella a través de planillas Excel y un alto porcentaje se imputa manualmente. Con esto la oportunidad de información de MTS es muy baja y presenta altas deficiencias en su modelamiento y, por lo tanto, es un impedimento significativo para el área de desarrollo de

negocios no contar con herramientas que permitan desarrollar iniciativas innovadoras de cara al socio como mejoramiento y optimización del mix, monitoreo y control de la cadena de abastecimiento en cuanto a ventas e inventario a nivel modelo tienda, o actividades de marketing, campañas u obtención de información de tiendas de manera expedita para evaluar experiencia clientes, entre otras.

- **Estrategia: Mejoramiento y estandarización de información y sistemas para poder mejorar la competitividad del negocio.**

F1. Estrecha relación cliente-socio con equipo comercial de MTS / A4. Disponibilidad de Productos sustitutos en tiendas chinas y supermercados.

Como se vio en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, respecto del ingreso de la amenaza de productos sustitutos, ésta hoy existe y es real y está dada por la comercialización de herramientas y productos de ferretería en las tiendas chinas y en supermercados. Si bien su oferta no es muy relevante al día de hoy, su crecimiento se estima seguirá en aumento y su impacto será mayor. Se trata de productos de marca desconocida y calidad incierta, pero para el segmento bajo y no profesional se trata de un producto viable y económico, y que en el caso de los supermercados pueden comprar asociado al crédito del supermercado y pueden acceder a herramientas manuales y eléctricas en algunos casos, pinturas y equipamiento para pintura y otros artículos de uso en el hogar de corte ferretero. Una forma de contrarrestar y reducir este impacto en las ferreterías de MTS está dado por un lado en el desarrollo de una línea económica no profesional de herramientas o por desarrollo de promociones ad-oc al tipo de segmento en el que participa este grupo de competidores de productos sustitutos.

- **Estrategia: Desarrollar productos y promociones para minimizar efecto de casa chinas y supermercados en segmento económico.**
- **Cuadrante D – O:**

D1. Falta inversión en instalaciones y desarrollo tecnológico área operaciones / O1. Generación de nuevos negocios (omnicanalidad).

Actualmente en MTS existe un déficit de bodegaje techado para cubrir el incremento de demanda de los socios en cuanto mayor volumen de productos y variedad, en los distintos de negocios que MTS desarrolla como producto stock nacional e importaciones. En ambos casos, exceptuando la venta calzada, se almacena gran cantidad de productos para los socios, los cuales son retirados parcialmente por ellos o se compran dadas oportunidades de negocios y se ofrecen a los socios. Tanto el almacenamiento de productos como el transporte de los mismos es una importante fuente de ahorro en costos para la operación de los socios, con lo cual se produce el core del negocio entre la diferencia de precio de compra de los productos y la diferencia de venta de estos por parte de los socios, por lo tanto, la eficiencia en la operación es crucial para el resultado final del negocio de cada socio. Sin embargo MTS no cuenta con una infraestructura adecuada ni en capacidad ni en calidad para brindar un soporte adecuado y eficiente a sus socios. Esto por supuesto que dificulta el crecimiento de la cadena y sus socios y merma la posibilidad de capturar oportunidades como la generación de nuevos negocios en mayor cantidad de canales de venta (omnicanalidad), incremento de la cobertura de MTS y participación de otros segmentos.

Actualmente MTS cuenta con un amplio espacio de 11.000m² de almacenamiento en patio, pero tan solo 5.000 m² de almacenamiento techado, con lo cual se repite año tras año la pérdida de materiales por clima, robo y pérdidas de oportunidades de negocios y alta tasa de falla en la entrega de pedidos a socios. Además de la subcontratación de almacenaje externo permanente con operador logístico Agunsa. Chilemat, el competidor similar en formato a MTS, pero con un 50% menos de participación de mercado posee un centro de distribución de 30.000 m² en 10 hectáreas de terreno ubicado en Nos, San Bernardo, con una inversión de \$11 mil millones, unos US\$ 18 millones y con planes de crecimiento en la creación de cadenas de ferreterías en Latinoamérica.

- **Estrategia: Desarrollar centro de distribución moderno y amplio que facilite el crecimiento del negocio.**

D2. Bajo nivel de competencias equipo de TI / O3. Oportunidad para implementar herramientas tecnológicas.

MTS cuenta con un equipo de desarrollo de tecnologías de la información de nivel técnico y mínima experiencia en el desarrollo de proyectos en compañías de alto desempeño. Por esta razón, no cuentan ni con la experiencia ni con las competencias para incorporar modelos de gestión de la información acorde a las necesidades del negocio actuales. En los últimos 10 años MTS ha focalizado sus esfuerzos, igual que en el pasado, en la gestión con proveedores para capturar las mejores condiciones comerciales para sus socios y los desarrollos tecnológicos en su gran mayoría han ido por esa línea. Sin embargo, hoy se requiere contar con herramientas para el monitoreo y control de la operación en forma global, desde el proveedor a la tienda del socio de manera de poder acortar las brechas e ineficiencias suscitadas en el proceso. Contar con información oportuna y fidedigna para la toma de decisiones de toda la cadena de abastecimiento y poder actuar ex ante y ex post como se hace con regularidad. MTS no cuenta con una adecuada integración de información entre proveedor, socios y MTS, por lo tanto, su visibilidad es mínima y sesgada, además de que el proceso de generación de información es en su mayoría manual y no se cuenta con herramientas de análisis, proyección o manejo eficiente de la misma.

En general, el bajo nivel de desarrollo tecnológico de MTS impacta negativamente a todas las fortalezas y oportunidades que muestran los análisis externos e internos, debido a que el desarrollo de tecnologías de la información en la empresa permiten gestionar eficientemente los recursos en la empresa y la productividad del trabajo, pero además mejora de sus operaciones, permite llegar a una mayor cantidad de clientes, apertura a nuevos mercados y acceder a conocimiento más profundo acerca de las necesidades de los clientes para brindarles un servicio de mejor calidad y una comunicación más fluida.

- **Estrategia: Nivelar competencias del equipo IT y realizar los cambios que se requieran para mejorar la competitividad del negocio.**

En el caso de MTS la poca e inoportuna información disponible acaba afectando la calidad de la toma de decisiones, de manera que muchas veces no es posible tomar la decisión más acertada por no contar con los datos necesarios o debido a que, aun disponiendo de ellos, carecen de utilidad o no se posee el tiempo suficiente para poder llevar a cabo un análisis de los mismos.

Frente a lo cual se requiere contar con la implementación de mejores herramientas o estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos, en pos de adquirir ventajas competitivas respecto a la competencia.

D3. Liderazgo autoritario y bajo nivel de desarrollo organizacional que genera alta rotación de ejecutivos / O1. Generación de nuevos negocios (omnicanalidad).

MTS cuenta en la actualidad con un tipo de liderazgo de tipo autoritario por parte de su directorio y gerencia general, que genera una alta rotación de ejecutivos y segundas líneas en la compañía. Esto por supuesto ha permeado el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y el desarrollo del negocio de manera consistente. Se reconoce un alto grado de desmotivación del personal debido al continuo cambio de focos y estilos de liderazgos como la falta de capacidad de toma de decisiones de los gerentes de acuerdo al alto grado de involucramiento del gerente general en la mayoría de las decisiones de la compañía. Esto cala profundamente en la continuidad de los procesos y efectividad de procesos y proyectos, y una importante pérdida de know how del negocio particular de MTS.

Cada gerente que llega, en general no tiene experiencia en el rubro, por tanto, “inicia de cero” su gestión lo cual significa un alto grado de incertidumbre y estrés para el personal staff y la molestia de socios debido en cuanto a iniciar nuevamente el contacto profesional con otro equipo o gerente y sensación de pérdida de información de su negocio con cada desvinculación o partida de un gerente o segundas líneas.

- **Estrategia: Realizar coaching profesional externo a gerente general, directorio y gerentes de área para y mejoras en los procesos de contratación.**

- **Cuadrante D – A**

D1. Falta inversión en instalaciones y desarrollo tecnológico área operaciones / A1. Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.

Como se mencionó en el análisis del cuadrante FO, la amenaza de la posibilidad de un mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores es muy relevante e importante de considerar debido al atractivo que presenta el mercado chileno en cuanto a su estabilidad política, crecimiento y desarrollo de la industria. Este atractivo, es considerado por agentes internos y externos a la hora de querer participar en esta industria o incrementar su participación actual. Más aún, si un jugador importante de la industria como MTS que posee un 10% de participación en la industria, no ha anticipado este factor y no ha invertido en sus instalaciones y desarrollo tecnológico de sus operaciones. Este gap respecto de la industria le quita competitividad y pone en riesgo su importante participación por el hecho de no competir con las mismas herramientas que la que el mercado posee como plataforma estructural de desarrollo de negocio.

- **Estrategia: Renovar y ampliar centro de distribución e incorporar tecnología y automatización a su operación.**

D2. Bajo nivel de competencias equipo de TI / A3. Pérdida de competitividad por no contar con desarrollos tecnológicos.

Claramente hoy la baja de competitividad de una industria o de un negocio en particular está fuertemente asociada al desarrollo tecnológico que esta posee. En el caso de MTS, la pérdida de competitividad se aprecia diariamente con las

ineficiencias producidas la intentar contar con información para gestionar acciones respecto del comportamiento del negocio como por ejemplo para conocer las ventas de un socio o una ferretería, para comparar márgenes de productos, resultados por categorías, estados de sus inventarios, comparativos por zonas, sucursales o familias de productos. Se carece de información del cliente final, bien estructurada, entre otras. Por lo cual no es posible entregar información para la toma de decisiones a socios o gerencia de MTS.

- **Estrategia: Generar contrato y asesoría con empresa proveedora de tecnologías de información y servicios de gestión de la información.**

D3. Liderazgo autoritario y bajo nivel de desarrollo organizacional que genera alta rotación de ejecutivos / A1. Mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores.

Otro factor relevante que afecta y potencia negativamente el mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores es el desalineamiento vertical y horizontal que existe en MTS debido al liderazgo autocrático imperante por parte de la gerencia general. Este factor le quita competitividad al negocio por varios factores como por el hecho de no contar con profesionales con gran experiencia en el rubro y alto nivel de capacidades debido a la rotación y elección poco exigente para cubrir los cargos salientes. Además de pérdida de know how, desmotivación del personal, desconfianza de los socios y discontinuidad en proyectos de mejora seguimiento. Junto a esto se suma el pobre papel que juega el esquema de incentivo actual que no gatilla comportamientos positivos y menos alineamiento de áreas u organización, que además finalmente queda al escrutinio y arbitrariedad del gerente general.

- **Estrategia: Desarrollar esquema de incentivos basado en objetivos estratégicos que involucren a toda la organización.**

La tabla N°41 muestra el desarrollo de estrategias basado en el análisis FODA construido a partir del análisis externo e interno de la organización con lo cual se está en condiciones de plantear una propuesta de valor para MTS a través de la herramienta denominada curva de valor que se explica en el capítulo de planificación estratégica desarrollado a continuación.

Tabla N°41: Propuesta de estrategias específicas derivadas por cuadrante FODA.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	(1) Prospeccionar pequeños y medianos ferreteros en países latinoamericanos para expandir la cadena MTS.	(1) Ampliar posicionamiento de marca MTS a otros segmentos de mercado.
	(2) Desarrollar nuevos y modernos canales de ventas acompañados de mejoras en los formatos de tienda.	(2) Mejoramiento y estandarización de información y sistemas para mejorar poder la competitividad del negocio.
	(3) Mejoramiento de puntos de venta actuales para gatillar el desarrollo de nuevas tiendas.	(3) Desarrollar productos y promociones para minimizar efecto en segmento económico en casas chinas y supermer.
Debilidades	(1) Desarrollar centro de distribución moderno y amplio que facilite el crecimiento del negocio.	(1) Renovar y ampliar centro de distribución e incorporar tecnología y automatización a su operación.
	(2) Nivelar competencias del equipo IT y realizar cambios que se requieran para mejorar la competitividad del negocio.	(2) Generar contrato y asesoría con empresa de tecnologías de información y servicios de gestión de la información.
	(3) Realizar coaching profesional externo a gerente general, directorio y gerentes de área para.	(3) Desarrollar esquema de incentivos basado en objetivos estratégicos que involucren a toda la organización.

Fuente: Diseño propio.

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

A partir del análisis FODA antes realizado, MTS generará su propuesta de valor con la cual poder alcanzar un desarrollo rentable con crecimiento continuo en el largo plazo. Se utilizará la herramienta *curva de valor* para determinar los atributos que más valora el mercado y que más valoran los clientes de MTS.

4.1 Curva de valor y atributos clave

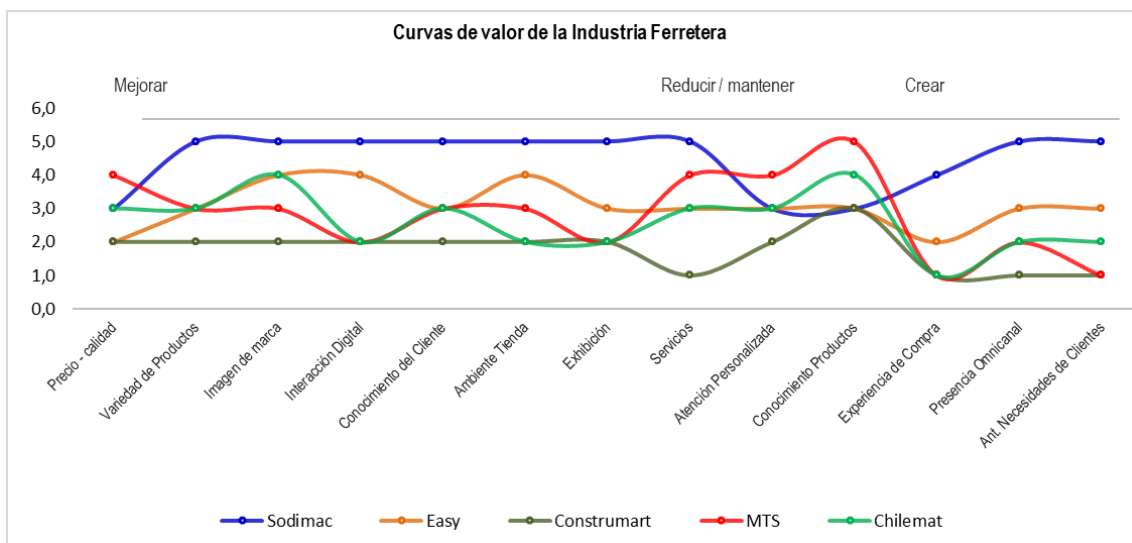
A continuación, se desarrolla la curva de valor para MTS con la cual se obtendrán los atributos para generar la propuesta de valor para MTS. En el caso particular de MTS se construyen dos curvas de valor, una para los clientes finales de las ferreterías de la red MTS y otra para los socios de MTS, que representan a los dos más grandes grupos de clientes del negocio. Con esta información se intentará construir una propuesta de valor que contenga a ambos tipos de clientes debido a que el equipo de MTS trabaja con ambos y ambos son igualmente importantes para el negocio de MTS.

En la figura N°18 se observa la *curva de valor* desarrollada para la industria ferretera y del mejoramiento del hogar, donde se incluyen todos los participantes claves en la industria. Se construye en base a información de expertos del negocio y encuestas realizadas a usuarios de estas tiendas e información de memorias de las empresas de la industria.

De los 14 atributos evaluados en la curva de valor de la industria, al menos 5 de ellos son de difícil acceso e implementación para MTS debido a los niveles de inversión requerida y plazos para su desarrollo e implementación, considerando que el líder de la industria Sodimac, ya cuenta con ellos hace un tiempo, estos son: *Interacción digital, conocimiento del cliente, presencia omnicanal y anticipación a las necesidades de cliente*, en todas ellas se requiere de herramientas tecnológicas de alto costo y complejo proceso de implementación, en los cuales MTS recién comienza a levantar la necesidad.

Del mismo modo atributos como *variedad de productos*, es un atributo difícil de implementar con facilidad y rapidez en MTS, primero, se debe definir el “futuro” formato de tiendas de MTS y luego desarrollar un *mix óptimo*, sobre todo en productos para el mejoramiento del hogar, que requiere del desarrollo de proveedores nuevos, sobre todo importados y canales y mejoramiento de tiendas.

Figura N°18: Curva de valor de MTS respecto de la industria.



Fuente: Desarrollo propio.

Dónde: (5) es atributo muy valorado y (0), nada valorado.

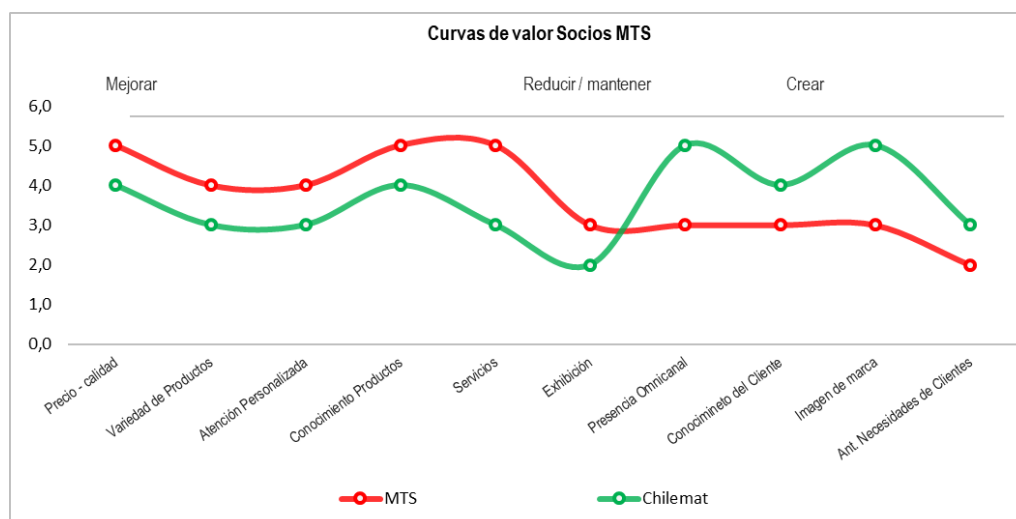
Por su parte, la *imagen de marca* de MTS es muy acotada, principalmente al segmento maestros, contratistas y a través del fútbol, se requiere recursos y tiempo para desarrollar la marca en otros segmentos como el de mujeres, por ejemplo, además la marca de cada socio, aún es muy potente en sus zonas de influencias. Los atributos, *ambiente de tienda* y *exhibición*, requieren definiciones de formato de tienda y recursos, si bien en la actualidad se apoya y potencia el mejoramiento de tiendas y socios, no se trata de un cambio masivo y transversal, sino de actividades puntuales de mejoramiento de fachada, lay out, y remodelaciones, por lo tanto, son atributos no factibles igualmente en el corto plazo.

De la curva de valor de MTS respecto de la industria ferretera y del mejoramiento del hogar, se observan 4 atributos claves que le permiten diferenciarse en la industria y a su vez la oportunidad de explotarlos mayormente, estos son: ***el conocimiento de los productos, la atención personalizada, la relación precio - calidad y los servicios***. Estos atributos son los más valorados por los clientes de MTS y los socios, los cuales permiten tener un segmento del mercado bien fidelizado debido a la experiencia y foco en la atención, prestación de servicios adicionales y la competitividad debido a la asociatividad en precios que permite ser elegido. Se le suma el atributo ***variedad de productos***, porque en todas las encuestas realizadas al cliente final y socios, se reclama la incorporación de mayor variedad de productos en especial el segmento mejoramiento del hogar, decoración y diseño (modelo Homy), el cual se desea potenciar para incrementar ingresos, mejorar márgenes y crecer sostenidamente.

Estos atributos seleccionados serán la base para desarrollar la propuesta de valor de MTS, los cuales se debe desarrollar y potenciar de manera de conseguir una *ventaja competitiva* a través de ellos. Se destacan especialmente otros 4 atributos en los cuales MTS no tiene presencia, estos son: *gestión en la experiencia de compra, presencia omnicanal, interacción digital y anticipación a las necesidades del cliente*, donde MTS presenta mínimos desarrollos y por consiguiente una mala evaluación de estos atributos de la industria. Algunos de estos atributos tienen proyectos en curso como e-commerce y gestión de clientes, en MTS, sin embargo, el trabajo con información de los clientes finales es un tema que MTS debe abordar con velocidad y efectividad. Finalmente se aprecian otros atributos que no muestran gran valoración y que necesitan ser mejorados, estos son: la *exhibición de productos* en las tiendas, *ambiente de tienda* y *variedad mix* de productos. La imagen de marca no es relevante para MTS, ya que MTS es la plataforma de apoyo a socios, la marca relevante es la marca individual de cada socio (*ferretería Prat* en Antofagasta, *ferretería Higuierillas* en la V región, *ferretería Weitzler* en la X región, *Yolito* en Santiago, *Lonza* en la zona norte).

Tal como se menciona en los capítulos anteriores los dueños de MTS son a su vez el cliente principal de MTS, pues MTS gestiona productos y servicios para sus socios. Por esta razón, se construye una segunda curva de valor que considera la visión de los socios de MTS y la visión de los socios de Chilemat, las dos únicas cadenas de ferreterías existentes en el país. En ambos casos se toman las encuestas de satisfacción de cliente-socio desarrollada cada año para MTS y Chilemat. La figura N°19 muestra ambas curvas de valor que destaca los atributos más valorados en ambos casos.

Figura N°19: Curva de valor de MTS respecto de sus socios.



Fuente: Desarrollo propio.

Dónde: (5) es atributo muy valorado y (0), nada valorado.

La curva de valor de MTS que representa a los socios-clientes muestra 6 atributos más representativos para los casos de MTS y Chilemat, ambas redes de ferreterías en las que sus dueños son a su vez sus principales clientes (socios).

Para los socios de MTS los atributos más valorados son la *relación precio - calidad* de los productos y el *crédito* que consiguen a través de la red. El precio, si bien es el objetivo principal de MTS respecto de sus socios debido a que en ello se funda la asociación de los ferreteros (agruparse para alcanzar economías de escala), no ha sido un atributo ampliamente valorado en los últimos años, razón por la cual algunos socios, sobre todo los más grandes generan compras sin pasar

por MTS, directo a proveedores y consiguen en algunos casos mejores precios. *Variedad de productos, imagen de marca y otros servicios*, son los atributos más mal evaluados por los socios de MTS. En el caso de la *variedad de productos* es un tema muy recurrente en reuniones de socios debido a la lenta reacción que tiene el equipo comercial de MTS para desarrollar nuevos productos o familias, principalmente en el caso de socios que han desarrollado formatos de autoatención con formato retail tipo Sodimac o Easy, y no cuentan con desarrollos significativos en las familias como hogar, decoración, iluminación, diseño, terminaciones, entre otras. Ya se mencionó en capítulos anteriores que el equipo de MTS no visita proveedores en el extranjero con regularidad como lo hacen los otros participantes de la industria.

En el caso de la *imagen de marca*, la gerencia general no ha logrado entregar una definición clara del foco de marca a desarrollar, si se va a potenciar la imagen de marca de MTS o se va a potenciar la marca de los socios de forma individual en su zona de influencia, por lo tanto, las acciones de marketing muchas veces son confusas y muy poco efectivas. En el caso de Chilemat, es un tema que ya fue definido y la imagen de marca “verde” de Chilemat está muy bien posicionada a lo largo de Chile en letreros camineros, camiones de transporte, sus tiendas y exhibiciones, propiamente tal.

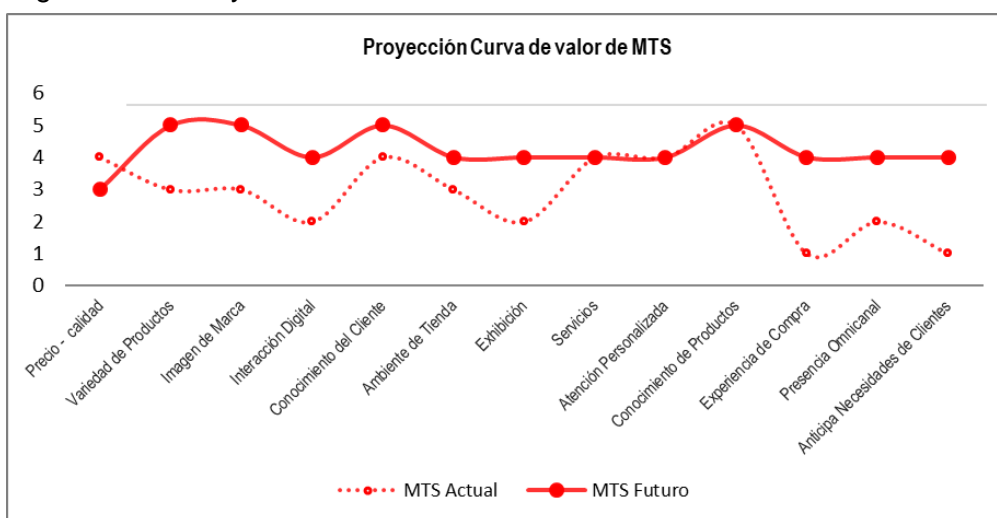
Tabla N°42: Atributos más valorados por tipos de cliente.

Atributos cliente final	Atributos socios MTS
✓ Relación Precio - Calidad	✓ Relación Precio - Calidad
✓ Atención personalizada	✓ Atención personalizada
✓ Conocimiento de Productos	✓ Conocimiento de Productos
✓ Variedad de productos	✓ Variedad de productos
✓ Servicios	✓ Servicios
✓ Conocimiento del Cliente	✓ Exhibición
✓ Imagen de marca	✓ Presencia Omnicanal
✓ Ambiente de tienda	

Fuente: Desarrollo propio.

Finalmente, el atributo *otros servicios*, no es percibido con mucho valor en MTS, pues la red entrega a sus socios los mismos servicios históricos de logística, marketing, servicios financieros, tecnológicos y asesorías en prevención de riesgos. Sin embargo, los socios de MTS reclaman por asesorías y charlas expertas, desarrollos tecnológicos, capacitaciones para jefes de sala y compradores, talleres de exhibición, atención de clientes, entre otras.

Figura N°20: Proyección curva de valor de MTS.



Fuente: Desarrollo propio.

Atributos más valorados seleccionados

Por tratarse MTS de una agrupación de pequeñas y medianas ferreterías, organizada en sus orígenes como una central de compras. El cliente principal de MTS es el socio de MTS (accionista). Según la encuesta IVM de MTS (índice de valor de MTS) que se realiza finalizada cada feria de proveedores al final de cada trimestre. Sin embargo, el *conocimiento del cliente final* del negocio es crucial a la hora de desarrollar la estrategia del negocio, por lo cual se consideran los atributos de ambas curvas de valor, la de MTS respecto de sus socios y la de MTS respecto de la industria. En la tabla N°45 se resumen los atributos más valorados de MTS por socios y del cliente final, con los cuales se construye la propuesta de valor del negocio de cara a socios y cliente final, considerando los 5 primeros de cada tabla.

En la gráfica N°20 se plasma la curva de valor para MTS esperada, dados los cambios requeridos y valorados por los clientes una vez implementada la propuesta de valor.

4.2 Declaración de propuesta de valor

Los socios de MTS han entregado sus servicios al país desde hace más de cincuenta y setenta años en algunos casos, apoyando a las familias en el cumplimiento de sus sueños al construir su casa, remodelarla o renovarla. Justamente estos icónicos ferreteros en sus zonas crean MTS para ser más competitivos en un mercado cambiante y seguir entregando productos y servicios a sus históricos clientes. Hoy MTS es una agrupación de medianos y pequeños ferreteros que cuenta con 44 socios y 137 ferreterías a lo largo de Chile y ocupa el tercer lugar en este rubro con una participación del 10,1%, después de Sodimac e Easy.

Destaca la forma en que MTS se ha ido abriendo espacio en el mercado donde los principales competidores son operadores de retail de primer nivel, que están día a día innovando y ajustándose, por lo que el desafío de MTS se construye día a día. Pero MTS ha demostrado ser un jugador de relevancia, que se ha ido adaptando a las necesidades de un mercado crecientemente exigente, además de ajustarse con excelencia en condiciones adversas.

De esta manera la empresa MTS entendiendo las necesidades de sus socios y del mercado, y basado tanto en análisis de micro y macro entorno realizado como de la curva de valor del negocio, entrega un servicio que cuenta con la siguiente declaración de propuesta de valor, para socios y cliente final:

“Disponibilizar una amplia variedad productos competitivos en precio y calidad, acompañado por nuestra habitual atención personalizada, conocimiento de productos y servicios que sabemos hacen la diferencia”.

Descripción de atributos de la propuesta de valor de MTS

- **Amplia variedad de productos:** Disponer de una variedad considerable de los productos que demandan los clientes, socios y cliente final. Su medición es el mix mismo, comparado con la competencia directa. Y el indicador del cliente que no encuentra el producto que buscaba (medición experiencia cliente, medición abierta). En el rubro herramientas y materiales para la construcción MTS posee la mayor variedad de productos, en variados proveedores, para uso profesional y particular, en distintos precios y calidades.
- **Relación precio - calidad:** Se trabaja con los mejores proveedores de la industria con los cuáles se negocian precios preferenciales para los socios los cuáles se traspasan al cliente final. La medición de tasa de devoluciones por fallas en los productos son muy bajas y encuesta de satisfacción de clientes que evalúan de buena manera precios y calidad.
- **Atención Personalizada:** En la medición de la experiencia de clientes existe un alto valor de la marca atribuido a la calidad de la atención, se gestionan los bajos resultados y se potencian. El cliente busca productos específicos que requieren de un experto ferretero al otro lado del mesón “la cosa del cosito”, lo que no encuentra el cliente en el gran retail, la atención, asesoría y confianza que entrega MTS en sus salas de venta. Lo clientes son recurrentes y reconocidos. Respecto de los socios, el equipo técnico de MTS es exclusivo para los socios y procura entregar el mejor servicio él es evaluado por los mismos mismo periódicamente.
- **Conocimiento de productos:** MTS cuenta con ferreteros que llevan más de 20 años en las ferreterías. La encuesta de experiencia clientes mide grado el de satisfacción de la experiencia asociado a un vendedor e ítem. El cliente final busca ser atendido por un experto, que generalmente lo conoce y entiende sus necesidades, y recomienda todos los productos asociados al trabajo que requiere hacer (asesoría para un proyecto). Por el lado de los socios, tanto gerentes como el equipo técnico de MTS posee una amplia experiencia en el rubro y la industria, el cual se pone a disposición de los socios día tras día.

- **Servicios:** Las ferreterías de la red MTS dispone para sus clientes servicios como transporte gratuito, despachos parciales, facilidades de pago, venta telefónica y descuentos personalizados, que son altamente valorados por los clientes en encuesta de experiencia clientes. MTS entrega a sus socios variados servicios especiales y de alto valor, que facilitan la operación de su negocio como en operación logística, marketing, tecnologías de información, entre otros.

Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA

A continuación, se presenta la relación existente entre los atributos de la propuesta de valor definida para la empresa MTS y el análisis FODA antes realizado y en cada cuadrante se explica el impacto de dichos atributos tanto en las variables endógenas y exógenas que afectan a la organización de acuerdo al modelo de negocios y el mercado en el que se encuentra.

Lo anterior, con el fin de evaluar cómo cada aspecto de la matriz FODA afecta el cumplimiento de los atributos y, por consiguiente, la propuesta de valor. Cada relación será analizada bajo la siguiente lógica de interpretación:

Fortaleza: ¿Esta fortaleza es importante para cumplir con mi atributo?

Oportunidad: ¿El atributo me permite tomar esta oportunidad?

Debilidad: ¿Esta debilidad me dificulta cumplir con el atributo?

Amenaza: ¿Esta amenaza pone en peligro cumplir con el atributo?

Atributo variedad de productos versus análisis FODA

La tabla N°43 relaciona el cumplimiento del atributo “variedad de productos” con cada una de las variables del análisis FODA y valida su cumplimiento.

Tabla N°43: Relación atributo “variedad de productos”/análisis FODA.

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Variedad de Productos	La “variedad de productos” permite desarrollar la oportunidad para la “generación de nuevos negocios (omnicanalidad)” dada la posibilidad de participar en otros segmentos y canales.	La amenaza “mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores” pone en peligro el mayor desarrollo del atributo “variedad de productos” debido al incremento de competencia potencial en la industria.	La fortaleza posicionamiento de marca de MTS en el segmento adecuado facilita cumplir con el atributo “variedad de productos” ya que genera fidelización y esta su vez permite ampliar el rango de compra del cliente dada la confianza que tiene con la red MTS.	La debilidad “falta inversión en instalaciones y desarrollo tecnológico área operaciones” dificulta el cumplimiento del con “variedad de productos” debido a que no existen las condiciones operacionales óptimas para su cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Atributo relación precio-calidad versus análisis FODA.

La tabla N°44 relaciona el cumplimiento del atributo “relación precio-calidad” con cada una de las variables del análisis FODA y valida su cumplimiento.

Tabla N°44: Relación atributo “relación precio-calidad”/análisis FODA.

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Relación Precio / Calidad	El atributo relación precio-calidad en modelo de negocio de MTS facilita la concreción de la oportunidad “expansión del modelo de negocios a otros países de LA” dado la ventaja competitiva que le entrega este atributo a la red.	La amenaza “intensidad y duración de guerra comercial entre USA y China” dificulta el cumplimiento del atributo relación precio-calidad, debido al impacto en el TC y relentización de la economía debido al bajo precio del cobre.	La fortaleza “posicionamiento marca MTS en segmento adecuado” permite cumplir con el atributo relación precio-calidad debido a la fidelización que existe en este segmento y otros servicios ofrecidos.	La debilidad “falta inversión en instalaciones y desarrollo tecnológico área operaciones merma las posibilidades de cumplir con el atributo relación precio-calidad debido a la baja eficiencia actual de esta área.

Fuente: Elaboración propia.

Atributo atención personalizada versus análisis FODA.

La tabla N°45 relaciona el cumplimiento del atributo “atención personalizada” con cada una de las variables del análisis FODA y valida su cumplimiento.

Tabla N°45: Relación atributo “calidad de atención”/análisis FODA.

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Atención Personalizada	El atributo “atención personalizada” permitiría tomar la oportunidad “expansión del modelo de negocios a otros países de LA” debido a que el modelo ha funcionado en Chile debido a la cercanía con los clientes y perfil similar en países vecinos como Perú, Colombia y Bolivia.	La amenaza “mayor posicionamiento y cuota mercado de actuales competidores” pone en peligro el atributo “atención personalizada” debido a la incorporación de tecnologías en la atención de clientes y nuevos canales de compra como e-commerce.	La fortaleza “posicionamiento de marca de MTS en segmento adecuado” facilita el cumplimiento del atributo “atención personalizada” debido al alto grado de fidelización que existe en el segmento maestros y contratistas donde más participa MTS.	La debilidad “bajo nivel de competencias de equipo de TI” pone en jaque el cumplimiento del atributo “atención personalizada” debido a que no se cuenta con buena información para entregar a los clientes como disponibilidad de productos en línea o expectativas de los clientes de la red.

Fuente: Elaboración propia.

Atributo conocimiento de productos versus análisis FODA.

La tabla N°46 relaciona el cumplimiento del atributo “conocimiento de productos” con cada una de las variables del análisis FODA y valida su cumplimiento.

Tabla N°46: Relación atributo “conocimiento de productos”/análisis FODA.

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Conocimiento de Productos	El atributo “conocimiento de productos” facilita el cumplimiento de la oportunidad “aumentar cobertura de ferreterías” en zonas donde el modelo de negocios es exitoso y no existe mayor competencia de los grandes retailers, como en zonas rurales o de baja densidad poblacional.	La amenaza “mayor posicionamiento y cuota de mercado de actuales competidores” pone en jaque el atributo “conocimiento de productos” dado el crecimiento que ha tenido el modelo de autoatención de los grandes retailers y el desarrollo de la venta electrónica, e-commerce, retiro en tienda, entre otros.	La fortaleza “posicionamiento de marca MTS en segmento adecuado” es muy importante para cumplir con el atributo “conocimiento de productos” porque el segmento cautivo por MTS valora y requiere de este atributo para realizar un formato de compra asistida necesario para este segmento (maestros).	La debilidad “falta inversión en instalaciones y desarrollo tecnológico en área operaciones” no ayuda al cumplimiento del atributo “conocimiento de productos”, ya que por muy buena asesoría que se entregue al cliente si el producto no se encuentra disponible no se puede aplicar el atributo.

Fuente: Elaboración propia.

Atributo Servicios / Análisis FODA.

La tabla N°47 relaciona el cumplimiento del atributo “servicios” con cada una de las variables del análisis FODA y valida su cumplimiento.

Tabla N°47: Relación atributo “servicios” / análisis FODA.

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Servicios	El atributo “servicios” permite desarrollar la oportunidad “generación de nuevos negocios” debido a que los servicios que entregan las ferreterías como transporte de materiales, créditos, despachos parcializados, permite la posibilidad de incluir “nuevos “servicios” / canales como medio de fidelización.	La amenaza “mayor posicionamiento y cuota de mercado de actuales competidores” pone en peligro el atributo “servicios” debido a que los actuales competidores fidelizan a los clientes con otros factores y actividades como promociones, crédito vía TC, puntos, descuentos especiales, entre otros.	La fortaleza “posicionamiento de marca de MTS en segmento adecuado” facilita el cumplimiento del atributo “servicios” debido a que se trata de un atributo altamente valorado por este segmento (maestros y contratistas) y les facilita el desarrollo de su trabajo y negocio (despacho de productos y créditos).	La debilidad “bajo nivel de competencias equipo de TI” dificulta el cumplimiento del atributo “servicios” ya que con mejores desarrollos y acceso a información de clientes se pueden ofrecer ofertas a la medida y otros servicios que amplíen la fidelización de los clientes y permitan generar mayores ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

Relación atributos propuesta de valor y creencias

A continuación, se explica la relación de los valores de la empresa con los atributos de la propuesta de valor (tablas N°48-51). Cada cuadrante explica cómo los valores con los que el personal de la empresa sustenta el cumplimiento de los atributos para responder a las exigencias de los clientes en el mercado.

Tabla N°49: Atributos de la propuesta valor y creencias (excelencia).

Valores /Atributos	Variedad de Productos	Relación Precio - Calidad	Atención Personalizada	Conocimiento de Productos	Servicios
EXCELENCIA	La excelencia en la conformación de un mix comercial óptimo mejora la experiencia de cliente lo cual genera mayor confianza en la ferretería y mayor grado de fidelización, lo que redundará en mayor nivel de ventas e incremento del ticket promedio.	La excelencia en la negociación con proveedores para obtener la mejor relación precio-calidad es muy importante porque permite desarrollar un proceso comercial planificado y fluido, y satisfacer al máximo los requerimientos de socios y cumplir con proveedores.	Atender a los clientes con excelencia implica cumplir con sus expectativas y más, generar un vínculo con ellos y satisfacer al máximo sus requerimientos. El cliente vuelve, recomienda e incrementa su nivel de compra, así hablamos de un cliente fidelizado.	El conocimiento de productos es parte de la atención con excelencia. Permite ofrecer productos adecuadamente y asesorar a los clientes en su uso, desarrollar de mejor manera un proyecto de mejoramiento de su hogar y entregar mejores alternativas.	Operar con excelencia, definir procesos óptimos y eficientes, permite que esta creencia genere y entregue opciones de desarrollar y potenciar un abanico de servicios que se ofrece al cliente de forma eficiente y segmentada acorde al perfil y fidelización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°48: Atributos de la propuesta valor y creencias (integridad).

Valores /Atributos	Variedad de Productos	Relación Precio - Calidad	Atención Personalizada	Conocimiento de Productos	Servicios
INTEGRIDAD	Actuar con integridad implica dar cumplimiento a lo comprometido, en el caso del atributo "variedad de productos" obliga dar cumplimiento a la promesa hecha al cliente, entregar la mejor variedad de productos posibles.	El valor integridad respecto del atributo relación precio-calidad implica dar cumplimiento a cabalidad con la "relación precio-calidad" ofrecido al cliente, es decir, disponibilizar al cliente productos que destaquen por su calidad y precio que los hagan competitivos.	La "atención personalizada" tiene mucha relación con el atributo integridad, debido a que una destacada atención personalizada necesariamente implica ser honesto con el cliente si lo que se quiere es generar una relación de largo plazo basada en la confianza.	El "conocimiento de productos" implica al igual que la calidad de servicio es un comportamiento íntegro con el cliente, ya sea en la atención como en asesoría de productos y servicios ofrecidos a ellos, que marquen la diferencia y fidelicen al cliente.	Los "servicios" ofrecidos y entregados a los clientes deben ser reales y cumplir a cabalidad con lo comprometido. Deben hacer la diferencia de comprar en otra ferretería porque los servicios son buenos y cumplen con ellos como el transporte y el crédito.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°50: Atributos de la propuesta valor y creencias (adaptabilidad).

Valores /Atributos	Variedad de Productos	Relación Precio - Calidad	Atención Personalizada	Conocimiento de Productos	Servicios
ADAPTABILIDAD	La adaptabilidad es un valor importante a la hora de desarrollar e introducir nuevos productos al mix de MTS, lo cual permite cumplir con el atributo "variedad de productos", debido a su rápido nivel de reacción y equipos dinámicos.	El valor adaptabilidad respecto del atributo "relación precio-calidad" fomenta la búsqueda de las mejores alternativas comerciales que permitan cumplir con el atributo, en distintos mercados, países y formatos al contar con procesos flexibles y adaptativos.	La "atención personalizada" tiene mucha relación con el atributo adaptabilidad, ya que todos los clientes son distintos y buscan soluciones diferentes o alguna combinación óptima para sus proyectos, lo que el encargado de venta debe interpretar.	El "conocimiento de productos" requiere contar con el valor adaptabilidad a la hora de entregar soluciones a los clientes y asesoría respectiva, los clientes buscan alternativas en precio, diseño y calidad que debe ser capturada por el vendedor.	Los "servicios" ofrecidos por MTS deben contar con un alto grado de adaptabilidad como valor, debido a que los clientes presentan requerimientos variados y estos deben tratar de ser satisfechos, como despachos parciales, pagos extendidos o cambios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°51: Atributos de la propuesta valor y creencias (servicio al cliente).

Valores /Atributos	Variedad de productos	Relación Precio - Calidad	Atención Personalizada	Conocimiento de Productos	Servicios
SERVICIO AL CLIENTE	El valor servicio al cliente implica desarrollar al máximo la experiencia del cliente (viaje), lo que necesariamente implica entregar lo que el cliente más requiere que es poder contar con "variedad de productos", con esto se cumple con este valor.	La relación precio-calidad implica cumplir con las expectativas del cliente, de comprar una herramienta o un material de construcción en el cual converjan de mejor manera la "relación precio calidad" para entregar una experiencia de servicio destacada y lo fidelice.	La "atención personalizada" tiene mucha relación con el atributo servicio al cliente, este se trata de un valor transversal no solo en la tienda, cada miembro de MTS debe poseer este valor para hacer que la calidad de atención sea una positiva experiencia.	El "conocimiento de productos" implica que todos los miembros de MTS cuenten con el valor de servicio al cliente arraigado en su esencia, para entregar servicio al cliente de calidad se deben conocer los productos para entender al cliente y entender sus necesidades y preferencias.	Los servicios ofrecidos por MTS son una ampliación de los productos que comercializa, por lo tanto cada servicio está inspirado en un espíritu de entregar más y mejor servicio al cliente como valor y cada miembro de MTS debe practicarlo.

Fuente: Desarrollo propio.

Para Porter (1996), la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.

Por lo tanto, la necesidad de formular estrategias surge por lo regular como reacción a la percepción de un peligro (por ejemplo, incursión de competidores en el mercado, cambio en el gusto de consumidores o nuevas normas gubernamentales) o una oportunidad (innovaciones tecnológicas, nuevas impresiones sobre el comportamiento de los clientes o la ideación de nuevas aplicaciones para productos anteriores) (Anthony y Govindarajan, 2008).

La estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas (Kaplan y Norton, 2004).

Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa (David, 2003).

Dados los atributos de la propuesta de valor antes seleccionados a partir de la construcción de la curva de valor de la empresa, se describe la propuesta de valor del negocio de la siguiente manera: **“Disponibilizar una amplia variedad productos competitivos en precio y calidad, acompañado por nuestra habitual atención personalizada, conocimiento de productos y servicios que sabemos hacen la diferencia”**. A partir de la cual, se construirá la estrategia de MTS desarrollando objetivos a partir de cada atributo de la propuesta de valor y las respectivas ventajas competitivas necesarias para cumplirlos. La tabla N°52 muestra los atributos de la propuesta de valor, con sus respectivos objetivos estratégicos y ventajas competitivas a desarrollar.

La estrategia planteada para MTS tiene relación con potenciar sus ventajas competitivas actuales, éstas son:

Vínculo con socios: Los socios de MTS son cliente y dueño a la vez. A través de este vínculo es posible desarrollar mayormente el negocio al levantar las

necesidades precisas de los socios y al desarrollar actividades de mejora a la medida de los mismos.

Tabla N°52: Objetivos y ventajas competitivas basados en los atributos de la PV.

Atributos	Objetivos Estratégicos	Ventajas competitivas por Desarrollar o Potenciar
Variedad de Productos	Desarrollar e introducir nuevos productos	Potenciar vínculo con los socios para levantar necesidades de nuevos productos y asegurar su compra.
Relación Precio Calidad	Desarrollar nuevos proveedores fuera de Chile	Aprovechar asociatividad del negocio para obtener economías de escala en productos y servicios, dentro y fuera de Chile.
Atención Personalizada	Mejorar Experiencia de Clientes	Potenciar amplio conocimiento del cliente y productos de personal de ventas (Los Ferreteros de Verdad).
Conocimiento de Productos	Desarrollar plan de capacitación de productos a personal de del PV	Potenciar y desarrollar cobertura de la red a través del conocimiento del negocio que se encuentra en las personas que trabajan en las ferreterías, los ferreteros de verdad, es decir potenciar la marca.
	Mejorar niveles de retención del personal de ventas	
Servicios	Desarrollar nuevos servicios que generen valor a los clientes	Aprovechar asociatividad del negocio para obtener economías de escala en productos y servicios, dentro y fuera de Chile.

Fuente: Desarrollo propio.

Economías de escala: Producto de la asociatividad que posee MTS, es posible seguir capturando oportunidades de mercado para la obtención de nuevos productos, proveedores y servicios. Fortalecer o mejorar el poder negociador del equipo comercial, dentro y fuera de Chile

Cobertura: La cobertura que tiene MTS es muy grande, posee 137 ferreterías a lo largo de Chile, ubicadas en los lugares más estratégicos del país, lo que permite desarrollar puntos de venta con mayor eficiencia en la venta y que permitan incrementar los ingresos.

Marca MTS: La marca MTS acompaña a los socios como respaldo y plataforma de gestión, la cual se encuentra muy bien posicionada en el mercado que actualmente opera MTS, los maestros, los contratistas y constructores, principalmente. Dado este alto grado de fidelidad que tienen con MTS, es posible desarrollar otros segmentos y canales de modo de expandir la oferta de MTS, crecer en cobertura y crecer en ingresos y generar mejores márgenes.

Estrategia de MTS

“Entregar una experiencia de cliente especializada y a la medida”.

Todos los atributos de la propuesta de valor de MTS: ***Variedad de productos, Relación Precio – Calidad, Atención Personalizada, Conocimiento de Productos y Servicios***, se ven representados en su estrategia planteada y a su vez estos atributos se cumplen gracias a las ventajas competitivas que posee MTS.

Se trata de una estrategia basada en la diferenciación con la competencia, con fuerte foco en el servicio y el valor agregado que aporta la amplia experiencia del personal de las ferreterías de MTS. Para los socios de MTS se plantea una estrategia de experiencia clientes basada en el desarrollo de plataformas tecnológicas y nuevos canales de venta, modernización de sus tiendas y mayor foco en el desarrollo de modelo retail para modernizar el negocio sin perder su esencia, desarrollar más segmentos y canales, generar más ingresos y mejorar los márgenes actuales (de los materiales de la construcción).

Modelo de negocio

En este capítulo se presenta la propuesta del modelo de negocio para la organización MTS, la cual será parte de su estrategia.

De acuerdo a Alexander Osterwalder e Yves Pifneur (2011), los modelos de negocios describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Una vez estudiada la empresa y su contexto, es posible establecer los objetivos estratégicos que la moverán hacia el futuro. Posteriormente, para implementarlos, debe idearse un plan, con el cual los ejecutivos pretenden alcanzarlo, para ello deben identificar y definir clientes, procesos críticos, oportunidades y amenazas.

El proceso de planificación estratégica considera varios modelos que permiten transmitir una dirección general a una compañía y determinar estrategias y

procedimientos que los dirijan al logro de sus objetivos a corto y largo plazo. La clave es la elección de las herramientas y técnicas que mejor permitan ayudar a la compañía según las características del negocio en el cual participan. Los 2 modelos más conocidos son el modelo de negocio (*canvas*), en este modelo de negocio, la compañía muestra y grafica la forma en la que la estrategia permitirá ganar dinero. El segundo modelo es el mapa estratégico, el cual traduce la estrategia formulada y la transforma en operativa por medio de un cuadro de mando integral de objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

El modelo de negocios *canvas* es una herramienta de construcción gráfica y concisa puesto que ofrece una visión general del negocio describiendo nueve bloques que influyen en cómo una compañía genera sus ingresos. A continuación, se expondrá la lógica del modelo de negocio de la unidad estratégica estudiada, describiendo esos nueve bloques.

Estos nueve módulos básicos, reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2011).

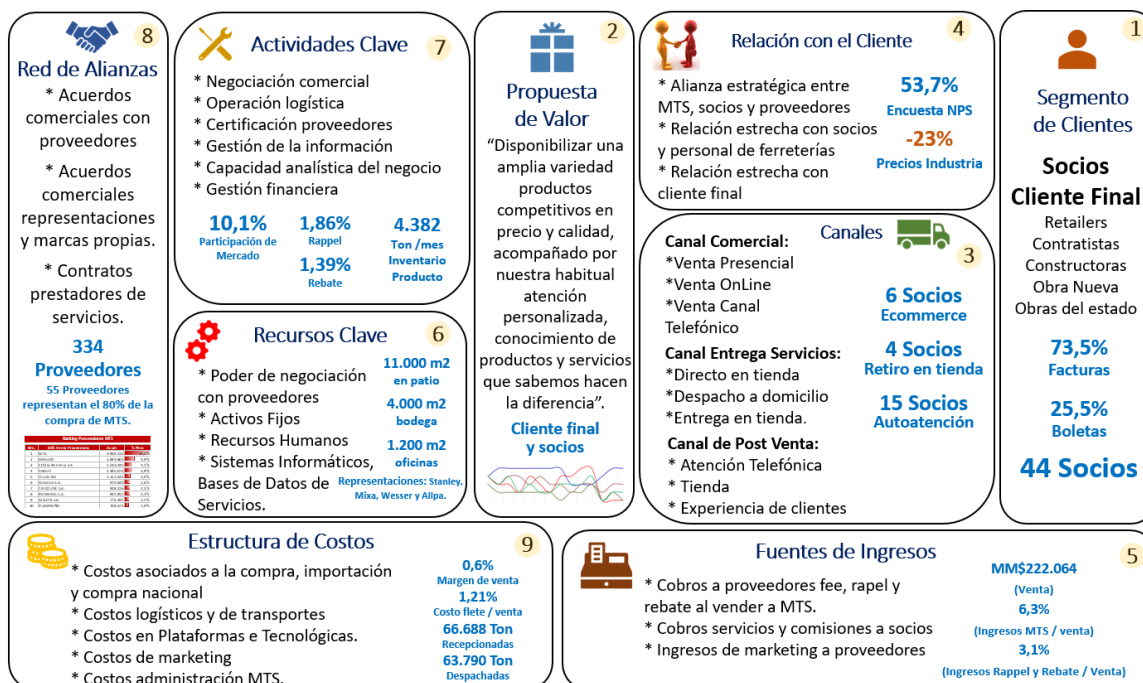
El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Para el caso de la unidad estratégica de negocio, toda la compañía MTS en este caso, esta debe de realizar una bajada de la estrategia definiendo los cursos de acción, la cual permitirá el logro de los objetivos.

4.3 Modelo de negocios

La figura N°21 describe el modelo *canvas*, también conocido como lienzo del modelo de negocio aplicado a la organización MTS el que permite visualizar en una sola figura la idea y la visión global del modelo de negocio según 9 campos; los cuáles se interconexionan a entre sus diferentes elementos que intervienen en el mismo.

Figura N°21: Modelo canvas para MTS.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se realiza el análisis de cada elemento del modelo de negocios de MTS.

1. Segmentos de clientes:

MTS describe 2 grandes grupos de clientes, **socios y clientes finales**.

Socios: Corresponde a los accionistas o dueños de MTS, que demandan productos y servicios a MTS. Actualmente son 44 a lo largo de todo Chile, con 137 ferreterías.

Cliente Final: Corresponde a los clientes de las ferreterías de los socios, que MTS apoya en monitoreo y gestión a sus socios.

El cliente final de MTS se subdivide en 4 tipos de clientes finales, estos son los siguientes:

1.1 Retail: Para satisfacer las necesidades del mejoramiento, reparación y mantención y equipamiento de los hogares.

1.2 Obra nueva: Constructoras y contratistas, para satisfacer las necesidades de los nuevos proyectos de viviendas e infraestructura.

1.3 Sub distribución: Para los pequeños y medianos ferreteros y especialistas

1.4 Empresas y estado: Para la mantención y mejoramiento de las empresas, industria especialista y el Estado.

Estos clientes, corresponden a los clientes finales de las ferreterías que conforman la red MTS, sin embargo, para MTS su principal cliente son los socios de MTS. Que además son los accionistas (dueños) de la red. Para ellos MTS fue creada como una central de compra que les permitiera a las pequeñas y medianas ferreterías acceder a precios competitivos con los proveedores del mercado, accediendo a economías de escala en un formato de negociación y compra consolidada. Con el tiempo MTS ha desarrollado un número importante de servicios de apoyo a los socios como el almacenamiento y despacho de productos, marketing global, servicios financieros, importaciones, tecnologías de información y asesoría especializada, entre otras.

En el caso del cliente final, MTS ha desarrollado proyectos para comprender y gestionar a los distintos tipos de clientes de las ferreterías como el proyecto NPS, actividades de marketing globales y mejoras en puntos de venta.

2. Propuesta de valor:

La propuesta de valor de MTS se funda en los atributos que valoran los clientes respecto de otras alternativas o competencia. Se alinea la propuesta de valor para el socio-cliente y cliente final, tras el desarrollo de una curva de valor para cada tipo de cliente.

“Disponibilizar una amplia variedad productos competitivos en precio y calidad, acompañado por nuestra habitual atención personalizada, conocimiento de productos y servicios que sabemos hacen la diferencia”.

La propuesta de valor de MTS recoge el mundo de la experiencia en ferretería de sus socios con los nuevos requerimientos de los clientes finales.

3. Canales:

Los canales de comunicación dentro de las distintas etapas del proceso comercial y operativo se gestan en distintas etapas, como lo son ruedas de negocio, acuerdos comerciales, contratos por servicios y conato directo entre MTS y sus socios, en el caso de la relación socios-MTS. Los cuáles facilitan las actividades comerciales y permiten a los socios acceder a mejores precios, conocer nuevos productos y estrechar la relación los proveedores.

En el caso de la relación cliente final-MTS-socio, encuestas de satisfacción y experiencia de compra, acciones de marketing globales y mejoras en punto de venta conectan al cliente final con MTS y el socio, permitiendo generar mayor fidelización e incrementar la venta de socios y MTS.

Si bien el canal tradicional entre el cliente final y la ferretería ha sido históricamente “el mesón” y la venta telefónica, el desarrollo tecnológico del equipo IT ha venido a incorporar nuevos canales como el Ecommerce, venta por internet y retiro en tienda, lo cual sumado la oferta de las ferreterías a sus clientes y ha facilitado la comunicación en los distintos segmentos de clientes y MTS.

La eficiencia de los canales de comunicación y contacto permite desarrollar todos los atributos de la propuesta de valor definida para MTS para sus 2 tipos de clientes, socios y cliente final.

4. Relación con clientes:

Dado que MTS opera en un 100% para sus socios, existe por defecto, una relación y vínculo muy cercano a través de una relación personalizada y exclusiva del equipo clave de MTS con sus socios y primeras líneas en las ferreterías (gerentes, subgerentes, jefes de áreas y personal operativo clave, como contabilidad, finanzas, facturación y marketing, entre otros). Lo cual permite dar cumplimiento acabado a los atributos de la propuesta de valor

Junto a esto, los equipos comerciales, gerentes, jefes y vendedores, visitan a los socios en todo Chile durante todo el año, al menos 2 vistas por año, para estimular las ventas, se revisan los servicios y se planifican campañas y calendario

promocional. Existe un equipo comercial que promociona y gestiona las marcas propias, de modo incrementar las coberturas y asegurar correcta reposición y exhibición de dichos productos.

Se realizan vistas - reuniones del equipo de desarrollo de negocios, finanzas y RRHH. El equipo de marketing está en constante comunicación con locales y un equipo de punto de venta apoya, capacita y gestiona iniciativas de mejoras con los equipos de las ferreterías.

Por el lado de logística, existe una estrecha relación con socios y personal de ferreterías por temas de transportes y despacho de productos y reposición de productos.

Finalmente, existen varias instancias donde MTS se relaciona con sus socios y proveedores de manera directa y concreta. Una de ellas con las 4 “ruedas de negocio” que se realizan en MTS con 53 proveedores, socios y compradores y equipo de MTS, para negociar precios y volúmenes para el trimestre siguiente. Además de promocionan nuevos productos y se realizan reuniones y talleres. Otra es la reunión de socios, realizada al otro día de la rueda de negocios, donde el gerente general de MTS y sus gerentes, presentan a los socios los resultados del trimestre y los proyectos e iniciativas para el siguiente periodo.

Finalmente, una vez al año, MTS organiza un encuentro anual que fomenta el relacionamiento de los socios con los principales proveedores, buscando así desarrollar un vínculo personal que genera sinergia en las acciones comerciales futuras. Se reúnen Socios, proveedores y al equipo MTS, la actividad convoca a representantes de más de 50 representantes de más de 25 empresas proveedoras. Durante esta instancia se realiza la junta anual de accionistas y también la presentación anual del Gerente General de MTS, se realizan diferentes actividades, juegos, karaoke y campeonatos diversos (últimas 3 en Huilo Huilo, Santa Cruz y Puerto Varas).

Respecto del cliente final, las ferreterías que componen MTS, en muchos casos llevan más de 50 años en sus zonas, el contacto con sus clientes lleva largos periodos y en muchos casos traspasa generaciones. Los ferreteros conocen las

familias, los hijos y son tratados con singularidad cuando van a las tiendas de MTS. El contacto es directo y periódico.

Las ferreterías de la red MTS están muy fidelizadas por sus clientes en sus zonas de influencia, en especial en regiones y zonas exclusivas (Yolito, Higuerillas, Lonza, Prat, entre otras). Sus clientes son recurrentes, por lo tanto, cuentan con servicios especiales como créditos directos, despacho gratuito, retiro parcializado de productos, entre otros. Se trata de una relación estrecha y continua, en la cual el cliente es conocido en la ferretería y los vendedores llevan muchos años trabajando en ellas (entente de los clientes cuando buscan el “coso del cosito”).

La estrecha relación existente entre MTS y sus socios y entre el cliente final y la ferretería facilitan el cumplimiento de los atributos calidad de atención, conocimiento de productos y servicios, definidos en la propuesta de valor.

5. Fuentes de ingreso:

MTS presenta dos grandes fuentes de ingresos para el desarrollo de sus actividades y cubrir sus costos operativos: los cobros a proveedores como fee, rapel y rebate y los cobros por servicios a socios y proveedores.

El proceso de venta de MTS es meramente transaccional, como se muestra en la tabla N°53 a continuación, luego los ingresos son los recursos que permiten a MTS “entregar valor a sus socios” e indirectamente al cliente final.

Tabla N°53: Ingresos de MTS.

Ingresos de MTS 2019 (M\$)	2019 Acum \$	2019 Acum %
Ingresos Rapel y Rebate	7.000.607	48,9%
Ingresos Rappel	3.724.684	26,0%
Ingresos Rebates	2.981.101	20,8%
Ingresos Marketing	2.408.820	16,8%
Ingresos por Comisión MTS	1.905.757	13,3%
Ingresos Servicios	1.204.612	8,4%
Ingresos Rueda de negocios	1.001.990	7,0%
Ingresos Acuerdos Campaña Corporativa	920.751	6,4%
Ingresos Centro de Distribución	819.956	5,7%
Ingresos Asesorías	772.104	5,4%
Ingresos Asesorías	772.104	5,4%
Ingresos Servicios C. D. Proveedores	649.685	4,5%
Ingresos Seguros Crédito	266.369	1,9%
Total Ingresos	14.327.441	6,3%
Venta Total	228.252.060	
Total Costos Ventas	-226.875.320	

Fuente: Diseño propio.

Los ingresos de MTS, provienen en un 95% desde el cobro de proveedores en los ítems rappel y rebate, luego ingreso de marketing, que igualmente se cobra a proveedores para campañas y actividades de marketing y algunos servicios que se cobran a socios. Los ingresos de MTS corresponden a un 6,3% de la venta total de MTS, la cual en su gran medida sólo se traspasa al socio.

En el caso de los socios de MTS, estos generan sus ingresos en la venta de productos en sus ferreterías, obteniendo ganancias a través de los precios competitivos que le entrega MTS.

El cumplimiento de los ingresos de MTS permite optimizar los atributos de la propuesta de valor calidad de atención y servicios, para los 2 tipos de clientes, debido a que se cuenta con recursos para desarrollar, mejorar e incorporar nuevos servicios a socios y cliente final y gestionar la experiencia de clientes (calidad de atención).

6. Recursos clave:

Varios recursos son claves para MTS, pero los más relevantes son los que permiten a la operación tener fluidez, estos principalmente son: Poder de negociación con proveedores, activos fijos (oficinas, patios y bodegas), recursos humanos, sistemas informáticos, bases de datos y servicios.

Estos recursos claves son muy importantes para el modelo de negocio porque permiten la operación de las ferreterías de los socios y cumplir con la propuesta de valor para los 2 tipos de clientes. Tal es el caso de las bodegas y patios de almacenamiento, que permiten almacenar de manera segura productos para los socios y capturar oportunidades de mercado. Las oficinas de MTS permiten a los trabajadores trabajar con comodidad, seguridad y buen acceso. El recurso humano es clave, porque el modelo de negocios es complejo y las exigencias son múltiples.

La tecnología permite competir y eficientar los procesos, que a su vez entregan mejores servicios a socios y cliente final.

El contar con recursos e infraestructura adecuada permite cumplir con varios atributos de la propuesta de valor de MTS a sus socios y cliente final, tal es el caso

de amplia variedad de productos, relación precio – calidad, calidad de atención, conocimiento de productos y servicios. La infraestructura permite almacenar productos y cumplir con plazos y calidad, las personas permiten realizar negociaciones eficientes para precios y los sistemas controlar costos y procesos.

7. Actividades claves:

MTS, es principalmente una central de compras para los socios que la componen, por lo cual su principal actividad clave es la eficiente negociación en la compra de productos, lo cual permite la captura de eficiencias operacionales, acceder a economías de escala, descuentos por volumen, acceso a créditos especiales, entre otros; que permiten en definitiva que el modelo de negocio funcione.

Del mismo modo, otro aspecto clave que permite cumplir con la propuesta de valor del negocio, dice relación con la operación logística, en cuanto al efectivo proceso de almacenamiento, transporte y despacho oportuno de productos y cumplimiento de los volúmenes requeridos por los distintos socios.

Un aspecto clave en la sustentabilidad del negocio, es la calidad de los productos dispuestos en las ferreterías. Dado esto, todos los proveedores de MTS están certificados y pasan por rigurosos sistemas de control y calidad para ser proveedores de cada cadena. Por esto, es que una de las actividades que se define como claves es asegurar el cumplimiento de los procesos de control de calidad de los productos y sus procesos productivos, y servicios; en especial con proveedores nuevos y extranjeros.

Para asegurar la continuidad y maximización del negocio, se requiere contar con un proceso de desarrollo de información del negocio altamente detallada, que permita visualizar, monitorear y controlar las necesidades y requerimientos de las ferreterías con antelación. Es decir, trabajar con sistemas y herramientas tecnológicas que permitan capturar y administrar información oportuna del negocio y maximizar la integración y coordinación entre las áreas de MTS y los Socios.

De lo anterior, se deriva otra actividad clave definida que es la de generar vínculos estrechos con los socios y personal de las ferreterías, construido tanto a nivel del equipo de ejecutivos, como por el personal clave de ambas partes; manteniendo contactos cercanos y continuos, con los ejecutivos clave de las ferreterías, ya sea a nivel de relaciones personales como de revisiones de negocio periódicas con las cadenas.

Por último, la gestión profesional y analítica de cada una de las partes que conforman el negocio, tanto a nivel de centrales como de los puntos de venta permite reducir los riesgos de pérdida de venta y concretar oportunidades de mejora de surtido, servicio a tiendas y disponibilidad de productos, logrando así una excelencia en la ejecución de cada una de los puntos de venta.

Todas estas actividades hacen factible el modelo de negocio de MTS puesto que permiten cumplir a los 2 tipos de clientes con los atributos de la propuesta de valor de MTS. Del mismo modo generar mejoras y eficiencias en los procesos actuales y en diseño de nuevos. Permite contar con una operación eficiente, continua y de alto estándar para socios y cliente final

8. Redes de alianzas (asociaciones clave):

Entre las asociaciones más importantes que permiten facilitar las actividades claves se mencionan la alianza de MTS y sus socios con sus proveedores, con los cuáles se generan relaciones colaborativas más allá de los acuerdos comerciales; beneficiosos para ambas partes que en definitiva permiten el funcionamiento del modelo de negocio de MTS y su sostenibilidad en el tiempo. Con esta alianza estratégica se logra cumplir con los atributos de la propuesta de valor amplia variedad de productos y relación precio – calidad, lo cual se transfiere al cliente final en la ferretería. Entre ellos con los proveedores de marcas propias

Otra importante asociación clave que se destaca, corresponde a la Cámara Chilena de la Construcción, que entrega asesoría y capacitación a MTS y sus socios, por el hecho de ser parte de la industria de construcción.

En tercer lugar, su alianza con el cliente final, entrega el camino en el largo plazo del negocio, debido a que el cliente final es quién finalmente decide elegir las ferreterías de MTS basado en los atributos que realmente este más valora.

9. Estructura de costos:

Corresponde a todos los costos en los que incurre MTS y sus socios para desarrollar su negocio.

En el caso de MTS, los costos de ventas, logísticos y administrativos, para disponibilizar productos a los socios que cumplan con los atributos de la propuesta de valor como amplia variedad de productos, relación precio – calidad, calidad de atención y servicios.

Del mismo modo, en el caso de la ferretería incurre en gastos necesarios para la operación de la o las ferreterías y entregar productos y servicios al cliente final cumpliendo con los atributos ofrecidos en la propuesta de valor genérica de cada socio.

La eficiencia de los costos en definitiva permite apalancar positivamente los precios obtenidos en los acuerdos comerciales para el desarrollo del modelo de negocio de MTS y generar las mejores utilidades para socios e ingresos para MTS. Algunos de los costos más representativos son los siguientes.

- * Costos asociados a la compra, importación y compra nacional
- * Costos logísticos y de transportes
- * Costos en plataformas e tecnológicas.
- * Costos de marketing
- * Costos administración MTS.

4.4 Elementos de modelo de negocios y atributos de la propuesta de valor

El modelo de negocio permite explicar de manera esquemática como la empresa está estructurada como un sistema, cuya función es generar un producto o servicio para generar rentabilidad y valor en el tiempo. En el caso de MTS, se trata de una organización cuyo fin es “entregar valor” a sus socios a través del

desarrollo eficiente de un modelo comercial que compra de manera asociada para obtener economías de escala y entregar precios competitivos al cliente final, junto a una serie de servicios y atención especializada.

A través de este modelo de negocio la organización se relaciona con la propuesta de valor, describiendo las relaciones de cada uno de los cruces de los elementos del despliegue del modelo *canvas* con la *Propuesta de Valor* que la empresa declara para sus clientes, donde la tabla N°54 y la tabla N°55 muestran este cruce en mayor detalle.

Tabla N°54: Relación atributos PV y elementos modelo de negocios.

Atributo / Modelos de Negocio	Variedad de productos	Relación Precio Calidad	Atención Personalizada	Conocimiento de Productos	Servicios
Segmentos de Mercado	Todos los clientes actuales demandan mayor variedad de productos. Es una estrategia factible para hacer crecer el negocio al posicionarse en otros segmentos y canales.	Es un atributo ampliamente valorado por los clientes, además se les realizan descuentos a clientes más frecuentes y fidelizados. En materiales de la construcción los precios son muy competitivos.	Se trata de un atributo diferenciador debido a que los clientes en general son muy recurrentes y requieren tiempo y dedicación en la atención (maestros y contratistas).	Este atributo es muy valorado y no se encuentra en el retail ferretero (MTS ferreteros de verdad), se asesora y aconseja a los maestros y contratistas.	Un atributo que es un complemento a la comercialización de productos pero que genera un alto grado de fidelización y soporte al negocio del cliente (maestros y contratistas) como créditos directos, despachos gratuitos, despachos parcializados.
Canales	Atributo muy importante para desarrollar mayormente otros canales, actualmente venta es presencial, pero se desarrolla modelo e-commerce y formatos de venta digitales.	El precio es el principal enganche para incentivar la utilización de canales nuevos. Actualmente el principal canal de comercialización es la venta (el mesón de atención), venta presencial.	Este atributo se refleja en el canal tradicional de venta y debe traspasarse a los nuevos canales desarrollados y por desarrollar.	Este atributo es clave y diferenciador (ferreteros de verdad) el cual está fuertemente arraigado al punto de venta y debe extrapolarse a otros canales.	Los servicios entregados a socios son un factor clave en la elección del cliente final, por lo tanto este atributo debe estar presente en todos los canales.
Relaciones con Clientes	Se disponibiliza al cliente en las salas de venta una variedad importante de herramientas y materiales de construcción y se traba en incrementar mix de productos en categoría hogar.	Se disponibiliza a todos los clientes de precios competitivos y descuentos especiales, de productos de alta calidad, se cubre además distintas necesidades de clientes desde uso experto a uso doméstico.	Se cuenta en todas las ferreterías de la red con personal de venta y atención de mucha experiencia y conocimiento del negocio que entrega una atención distinta y superior a la de la industria.	Existe personal que lleva muchos años en el rubro y en su ferretería, conoce de manera extraordinario los productos y su utilidad de esta manera asesora con propiedad a los clientes y recomienda las mejores alternativas.	Se dispone para los clientes una variedad de servicios adicionales a los productos de manera de entrega valor al cliente final y fidelizar su opción de compra y recomendar la ferretería (crédito, transporte).
Recursos Claves	Este atributo depende del área comercial, en el desarrollo de productos y proveedores.	Se trata de la calidad de la negociación alcanzada con los proveedores, el recurso clave es el equipo comercial y su capacidad de negociar y alcanzar las mejores tarifas.	El recurso clave es la fuerza de venta en la ferretería, su motivación y su experticia y contar con modelos de atención ágiles basados en tecnología.	La fuerza de venta es el principal conocedor de los productos y servicios del negocio, pero además del personal de MTS.	Los recursos claves son los servicios que el socio o MTS dispone para fidelizar al cliente (transporte, servicios, crédito directo, capacitaciones, etc).
Actividades Claves	Desarrollo de nuevos proveedores y levantamiento de necesidades de clientes (encuestas, NPS).	Negociación comercial con proveedores y desarrollo de nuevos proveedores	Liderazgo, capacitaciones, supervisión, estandarización procesos de ventas.	Capacitaciones y coordinación con proveedores para realizar talleres en ferretería u fuera de ella, sobre productos nuevos y actuales. Plan de capacitación productos-marca.	Estandarización de procesos y servicios y desarrollo de nuevos servicios y automatización de los mismos.

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°55: Relación atributos PV y elementos modelo de negocios (continuación).

Atributo / Modelos de Negocio	Variación de productos	Relación Precio / Calidad	Atención Personalizada	Conocimiento de Productos	Servicios
Asociaciones Claves	Existen relaciones comerciales sólidas con los principales proveedores del rubro (25 años), pero debe incrementarse el abanico de ofertas. Junto a esto importantes contratos y convenios con empresas prestadoras de servicios para MTS y sus socios.	Estrecha relación comercial con proveedores para alcanzar la mejor relación precio-calidad para socios y cliente final.	Clave es fomentar la cultura organizacional de las ferreterías de MTS al personal de cada una de ellas en tomo al tipo de atención que se entrega y que valoran los clientes.	Es clave la asociación y contacto permanente con proveedores para que entreguen capacitaciones de productos a vendedores y jefes comerciales.	Es muy importante la relación socio - vendedor de modo de entregar servicios clientes y asociación con empresas de servicios para incrementar servicios para clientes.
Ingresos	Al disponibilizar para socios y clientes mayor cantidad de productos facilita la obtención de nuevos ingresos para el socio y MTS.	Mientras los productos que compra MTS para sus socios sean más competitivos en precio, permite que socios y MTS puedan acceder a mayores ingresos y márgenes.	Una buena calidad de atención conlleva mayor fidelización de los clientes y que ellos recomienden a otros clientes (NPS), lo cual permite capturar mayores ingresos.	El alto conocimiento que tiene tanto el equipo comercial de las ferreterías como el de MTS, permite asesorar correctamente a los tipos de clientes y mejorar la experiencia del cliente y con esto incrementar ingresos.	Los servicios que entrega MTS entrega valor al cliente final y socio, lo cual fideliza y permite acceder a mayores ingresos vía reiteración en la compra o ampliación del mix de compra.
Costos	Los mayores costos están dados en almacenamiento de inventario en tiendas y bodegas del socio (costo financiero).	La relación precio-calidad implica acceder a productos de mejor calidad y un precio mayor, lo cual impacta los costos de ventas.	Desarrollar una alta calidad de atención implica capacitar, motivar e incentivar al personal y desarrollar tecnologías lo cual significa gastos en estos ítems para ferreterías y MTS	El amplio conocimiento de productos genera gasto directo al proveedor, que traspasa al precio del producto, además del gasto que significa perder o retener a un vendedor o jefe de venta capacitado y entrenado en productos.	Muchas veces los servicios entregados a clientes y socios generan sólo costo directo, sin embargo esto genera mayor fidelización del cliente por lo cual se justifica este gasto (despacho gratis, crédito directo, despacho capacitado y entrenado en actividades de marketing).

Fuente: Desarrollo propio.

Análisis de rentabilidad y captura de valor del modelo de negocios

La red MTS la conforman los Ferreteros de Verdad, según indica su slogan de marca. La conforman ferreteros con mucha experiencia en el rubro, “Los Ferreteros de Verdad, los más importantes de todo Chile, han liderado los distintos mercados en los que están insertos convirtiéndose en referentes para sus respectivas plazas”. Ser Ferreteros de Verdad significa ser expertos en la materia, entregar asesoría a los clientes y productos de alta calidad a precios competitivos.

Los clientes de la red MTS son en su mayoría constructores, contratistas y maestros; personas que desarrollan proyectos de distinta envergadura para las familias, como remodelaciones, ampliaciones y casas u obras nuevas.

Se trata de pequeñas y medianas empresas, que no siempre cuentan con un gran capital de trabajo, espacios para almacenamiento de materiales y con gran variedad de herramientas, pero son profesionales de la construcción y MTS los apoya y asesora asegurando continuidad de sus proyectos y rentabilidad de los mismos. MTS no sólo les entrega materiales para la construcción y variados tipos

de herramientas, sino también acceso a servicios que permiten ser más competitivos a los clientes, ya sea un socio o un cliente final.

La materialización de la estrategia de MTS es posible gracias a círculo virtuoso entre MTS y sus clientes, que permite la continuidad comercial del negocio, gracias al soporte que MTS entrega a sus clientes, razón por la cual éstos los prefieren y recomiendan. Mismo soporte entrega MTS a sus socios.

El negocio se inicia con la gestión de compra productos por parte de MTS para sus socios, MTS negocia precios competitivos debido a su modelo de acceso a economías de escala, se agregan servicios y los clientes eligen a MTS como su socio y partner para desarrollar de mejor manera su negocio propio. El funcionamiento de cada eslabón de este proceso tiene un efecto “amplificador positivo y sinérgico” importante en los resultados en términos operativos y financieros.

El modelo de MTS funciona bajo el concepto de constante desarrollo comercial, estabilidad operacional y entrega de valor, y quienes se benefician principalmente son:

- **Socios:** quienes perciben el valor de la asociación, en precios de productos, servicios, imagen de marca, tarifas y competitividad en el mercado.
- **Clientes:** quienes acceden a productos con la mejor relación precio calidad y servicios adicionales muy valiosos, atención y asesoría experta.
- **Trabajadores:** por la continuidad laboral que genera MTS y sus ferreterías, lo cual permite proyecciones profesionales y personales en el tiempo.
- **Proveedores:** cuentan con un socio comercial respetuoso de los acuerdos que les permite proyectarse en el largo plazo y acceder a recursos en plazos acotados en comparación a los grandes operadores del retail ferretero y mayor posibilidad e invertir para optimizar sus negocios por recibir volúmenes de compra constante y con contratos a largo plazo.

Eficiencia operacional de procesos internos

- **Optimización de costos:** el concepto costos es muy importante para MTS, debido a que en ellos se encuentra gran parte de la obtención de márgenes atractivos para la continuidad del negocio y aprovechar al máximo las economías de escala en la compra y en los servicios debido al modelo asociativo de MTS, donde MTS compra para todos sus 44 socios y 137 ferreterías (modelo de demanda agregada).
- **Optimización de costos de mano de obra:** las ferreterías de MTS no cuentan con estructuras organizacionales muy pesadas, sino más bien, con equipos multitareas y de confianza de sus dueños por años de trabajo en las ferreterías. Se trata de equipos muy operativos pero expertos en la materia y el rubro. La asesoría en marketing y mejoramiento de punto de venta, proyectos, procesos logísticos, financieros, tecnológicos u otros, los entrega MTS para todos sus socios a tarifas muy convenientes, los cuáles complementan las labores realizadas en las ferreterías.

Un inconveniente de este exitoso modelo es la práctica reñida con la ética de algunos socios de no comprar a través de MTS algunos productos (participación). Un grupo de socios, la mayoría de gran tamaño, negocian directamente con proveedores y realizan sus compras sin pasar por la cadena, dejando de pagar el fee acordado, con el que se entrega servicios a todos los socios de la cadena. La participación de los socios, que corresponde al porcentaje de productos que ellos compran a través de la cadena es actualmente de un 62,9%, tal como se muestra en la tabla N°56. Esta medición es bastante baja y decreciente en el tiempo, lo cual genera menos ingresos para MTS y por lo tanto menor entrega de valor a los socios, esto perjudica principalmente a los socios más pequeños porque MTS cuenta con menos recursos para entregar asesoría y servicios, donde los grandes socios pueden solventar sin problemas individualmente. Este problema se detalla con mayor amplitud en el capítulo de problemas de control de gestión y se proponen medidas para controlarlo y minimizar su efecto.

La coordinación entre MTS y sus socios es clave a la hora de entregar el mayor valor posible a los asociados de MTS y que estos a su vez, los canalicen a sus clientes de modo de poder lograr la mejor relación precio/calidad, atención, entrega de servicios, variedad de productos, aprovechando las ventajas competitivas de estar asociados en torno a MTS.

Tabla N°56: Participación de socios MTS (2019).

Zona	Acum.18	Acum.19	% Var.	Año	Acum
Zona Norte	82,6%	80,9%	-1,7%	2017	68,1%
RM	62,3%	58,8%	-3,4%	2018	65,5%
Zona Sur	56,9%	54,6%	-2,3%	2019*	62,9%
Total General	65,5%	62,9%	-2,6%	% Var. 19/18	-2,6%
				% Var. 18/17	-2,6%

Fuente: Desarrollo propio, área estudios MTS.

4.5 Problema de control de gestión

El desarrollo de este capítulo tiene la finalidad de entregar una propuesta de un sistema de control de gestión para la organización de manera global, clarificando que hoy la unidad estratégica de negocio no cuenta con un sistema de control formal que despliegue o bien comunique la estrategia. La propuesta del sistema de control de gestión viene a fortalecer y alinear la estrategia como los objetivos de cada unidad y administrar las tensiones que se generan entre algunas áreas al interior de la organización.

Por tratarse MTS de una organización tipo “asociativa”, orgánicamente plantea una serie de situaciones complejas que ameritan la implementación de un sistema de control de gestión formal, bien establecido y comunicado. Un sistema de control de gestión (SCG) que permita alinear los comportamientos de los distintos grupos o áreas que componen MTS como socios, proveedores, directores y gerencias. Las cuales adolecen de objetivos estratégicos transversales claros qué medir y evaluar en el mediano y largo plazo.

Caprile (2017), define 2 grandes grupos de problemas de la organización que justifican el desarrollo e implementación de un SCG o respectivas mejoras, estos son:

A. Focos de la estrategia (el PE determina prioridades, necesidades de información y énfasis críticos).

B. Problemas de comportamiento organizacional:

b1. Alineamiento vertical

b2. Alineamiento horizontal

b3. Diseño organizacional

b4. Cultura organizacional

b5. Competencias

b6. Diseño y/o implementación del SCG

Al ser MTS una red de ferreterías, muy diversa en su estructura, tamaño, cultura y visión individual, se encuentra una serie de situaciones de anomalías asociados a los problemas de la organización mencionados como de la estrategia, liderazgo, cultura, competencias, desalineamiento vertical y horizontal respecto de MTS y sus “socios”, principalmente, y al interior de la organización, los cuáles entorpecen el cumplimiento de los grandes objetivos que plantea el directorio (Crecimiento, Sostenibilidad y Rentabilidad).

Para que esto pueda cumplirse a cabalidad, el sistema de control debe poner los énfasis en la estrategia, para lo cual se describen los principales focos de la estrategia que deben ser considerados para la correcta construcción del SCG.

Focos relevantes de la estrategia para el sistema de control de gestión

La propuesta del sistema de control de gestión, estará enfocada en entregar una herramienta que permita administrar la propuesta del modelo de negocio y las tensiones que se generan entre las distintas entidades que operan en MTS como socios, directores y gerencias. Elementos estratégicos que se destacan en el presente proyecto de grado y los cuales serán foco de desarrollo.

A continuación, se describen los elementos estratégicos (focos estratégicos) más importantes en los que se enfocará el sistema de control de gestión, estos son:

Foco 1: Aumentar la participación (penetración), compra de los socios a través de la red.

Algunos proveedores instan a los socios a comprar sus productos por fuera de la red, lo cual genera mermas en los ingresos que MTS. Algunos socios, negocian paralelamente a MTS con proveedores y estos les ofrecen condiciones comerciales mejores por el hecho de no pagar los *fees* que cobra MTS a los proveedores por acceder a comercializar con la red. Este tema no se ha logrado normalizar y quita competitividad a los socios que sí compran por la cadena.

La tabla N°56 y la gráfica N°16 exponen la tendencia de la participación de los socios de MTS la cual muestra una caída en la participación constante en los últimos tres años en especial en la región metropolitana en el último periodo principalmente. Donde el resultado al cierre del 2019 fue de un 62,4% (62,4% de las compras de los socios la realizan a través de MTS), respecto del 64,8% alcanzado el 2018 y el 68,1% del 2017.

La disminución en la participación de los socios es un fenómeno muy perjudicial para el tipo de negocio de MTS que basa su desarrollo y sostenibilidad en un modelo asociativo, para capturar economías de escala con proveedores de productos y servicios asociados al negocio con lo cual entrega beneficios a sus socios.

MTS cobra un *fee* a los proveedores por el sólo hecho de comercializar sus productos en la red, con lo cual financia una serie de beneficios para los socios y sus ferreterías como actividades de marketing (campañas, letreros camineros, avisaje en radios locales, merchandising y material POP), capacitaciones y talleres, apoyo en mejoramiento de tiendas y fachadas, entre otras.

Para los socios más grandes esto no es relevante debido a que gestionan todos estos temas individualmente y debido a su tamaño consiguen atractivos

descuentos en precios de productos con los proveedores y consiguen además regalías significativas y el *fee* que no paga el proveedor en MTS se lo traspassa a precio directo al socio, o en actividades de marketing directas, con lo cual financia de mejor manera los aportes que le entrega MTS. Sin embargo, para los socios más pequeños, se dispone de menores recursos para las actividades que entrega MTS antes descritas.

Este problema de agencia, repercute en toda la organización, debido a que el gerente general finalmente termina siguiendo al directorio en su actuar e incurre en situaciones de divergencia de objetivos-incentivos, afectando la motivación de sus gerentes e incrementando la rotación de ellos. Por otro lado, se incurre en la pérdida de focos y énfasis claros, propiciando estilos de liderazgo egoístas y personalistas.

Foco 2: Apoyar la renovación del modelo de negocio a uno más rentable.

Como se menciona en el capítulo 1, los grandes retailers ferreteros abarcan más del 60% del mercado, cubriendo tanto el mundo ferretero como el del mejoramiento del hogar (Sodimac, Easy y Construmart). Los productos que no pertenecen las categorías del mundo de la construcción están presentes en una gran variedad en estos retailers, debido a que obedecen al formato de compra impulsiva y que además aporta un gran margen al negocio (hogar y temporada, por ejemplo). Por esta razón, es necesario desarrollar un formato de negocio en MTS más moderno y atractivo, que considere mayor variedad de productos y amplíe el abanico de ofertas a los clientes que visitan las ferreterías.

Los materiales de construcción hoy son considerados un commodity para esta industria y el margen se obtiene a través del volumen vendido, sin embargo, estas categorías requieren contar con gran volumen en inventario y espacio suficiente para su almacenamiento, muchos son productos delicados, que generan importantes mermas como los cerámicos y pegamentos, cementos y placas de yeso cartón, entre otras.

Este cambio de formato es necesario, porque el tipo de cliente que visita MTS en la actualidad es un cliente más moderno, más exigente, tecnológico y sofisticado, demanda y requiere mejoras en los formatos de tiendas de MTS, busca una ferretería donde encontrar todo lo que necesita para una remodelación de un baño, una cocina, una casa, con mayor variedad, y conservando los atributos que posee MTS (atención, conocimiento, precio-calidad y servicios), hoy exige mayor variedad de productos y el socios de MTS lo pide a MTS.

Este problema de tipo estratégico es evidente, dado que existe una cultura imperante de ferreteros históricos adversos al cambio, “que les ha ido muy bien vendiendo materiales para la construcción y no quieren o no les interesa experimentar porque no son Sodimac”. Se trata también de un problema de competencias, debido a que algunos ellos poseen pocos estudios formales en administración y ajenos a las tecnologías de información y management moderno. Finalmente persiste un problema de liderazgo, puesto que no delegan sus funciones, incluso cuando se trata de hijos y nietos, y, en definitiva, MTS no ha guiado estratégicamente los destinos de los socios y sus ferreterías de manera ordenada y coordinada.

Foco 3: Se requiere mayor conocimiento del cliente final.

Como se menciona en las debilidades encontradas en el análisis FODA, MTS no cuenta con herramientas tecnológicas que le permitan escuchar a los clientes de forma masiva y anticiparse a sus requerimientos. Primero, MTS no cuenta con el sell out de sus socios ni con información de los clientes de las ferreterías, para conocer sus preferencias, opciones de compras y gestionarlas como lo hace el retail tradicional e industrias de consumo masivo. Se necesita generar una instancia que permita consolidar y manejar la información de los clientes de las ferreterías que componen MTS y trabajar con ello en diseñar nuevas y mejores categorías de productos, campañas de marketing eficientes y estricto control a nivel modelo tienda como también lo hace el retail tradicional y ferretero. El cliente final no ha sido foco en MTS, sino el socio-cliente y sus requerimientos

operacionales tradicionales como precio, almacenamiento, transporte y algunos servicios complementarios. Particularmente ya que los socios no poseen las capacidades y recursos para analizar correctamente a sus clientes y gestionar la experiencia de clientes, salvo contadas excepciones.

Desde la perspectiva estratégica, se puede advertir una cultura organizacional sin foco en el cliente final y la innovación. En MTS una cultura organizacional enfocada en la especialización y coordinación. No existiendo liderazgos que propicien la gestión del cambio, el trabajo en equipo y colaborativo, ni la innovación. No existiendo además las competencias suficientes, primero para visualizar los sesgos respecto de la industria como para abordar las necesidades y requerimientos de los nuevos clientes. Además de gestionar adecuadamente al cliente socio.

Foco 4: Se requiere mayor desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico en la actualidad significa en muchos casos la subsistencia de un negocio, pues la información de variadas fuentes, permite estudiar y actuar por excepción frente a cambios en los mercados, la demanda y las preferencias de los clientes.

Una brecha importante es la que tiene actualmente MTS respecto de estos temas, tanto en el uso de tecnologías de información como en la obtención de la información misma. Por un lado, no existe un foco en desarrollar estos temas y, por otro lado, los equipos de tecnología carecen de la experiencia y competencias en el conocimiento, desarrollo e implementación de tecnologías de la información a la medida del negocio de MTS.

Dado lo anterior, se evidencia igual que en el caso anterior, un descuidado foco gerencial en el desarrollo y mejoramiento de las tecnologías de información para la toma de decisiones en las gerencias de MTS, mucha información se imputa manualmente y se trabaja en macroplanillas de Excel, existe un básico trabajo en gestión de bases SQL y lentos y tardíos proyectos en integración de información y

gestión. Junto a esto, se advierten bajas competencias técnicas de los equipos de tecnología y falta de dirección y liderazgo de su jefatura.

Foco 5: Negociación comercial con proveedores

Un caso común encontrado en MTS es que el área comercial no consigue llegar a los precios que consiguen los socios al negociar individualmente con el mismo proveedor, sobre todo los más grandes, por esta razón ellos compran por fuera de la cadena sin restricción a los mismos proveedores de MTS. Los proveedores negocian individualmente con los socios volúmenes y precios, ofreciendo condiciones especiales. Aquí se aprecia un problema de tipo estratégico, ya que el equipo comercial, dadas las condiciones de MTS, debe normalizar y ordenar la gestión con los proveedores de MTS, en cuanto a definir el plan de acción para atacar el problema en una primera instancia. Segundo, la no existencia de focos y énfasis claros en cuáles son límites de precios que se deben aceptar a los proveedores y controlar los precios a los que se vende a los socios por fuera de la red. Incapacidad de gestionar los cambios (adaptación, velocidad), para levantar el problema hasta gerencia y directorio y liderar el cambio del modelo. Seguimiento inadecuado, para generar alertas y gatillar acciones y déficits en evaluación y/o feedback para informar oportunamente las situaciones atípicas y evitar que los socios compren directamente al proveedor. Y finalmente un problema de divergencia de objetivos-incentivos o definitivamente falta de incentivos correctos.

Focos relevantes de la organización para el sistema de control de gestión

El desarrollo de los focos relevantes para la propuesta del sistema de control de gestión tiene la finalidad de identificar los problemas actuales de la organización relacionados al control de gestión principalmente, los cuáles requieren de la implementación de una herramienta que permita a esta, administrar las tensiones entre las diferentes áreas y así contar con información oportuna de la evolución del negocio.

Dado lo anterior, a continuación, se detallan los principales problemas de comportamiento organizacional detectados que justifican la implementación de un sistema de control de gestión, según lo planteado por Caprile (2017):

Problemas de alineamiento vertical

1. Escasa visión de negocios de largo plazo

Se vislumbra un problema de alineamiento vertical respecto de claridad en las decisiones en cuanto a la visión del negocio (hacia dónde vamos) e incongruencia en los objetivos estratégicos (mismos objetivos abajo que arriba). Esto conlleva a serios problemas en la comunicación, motivación y liderazgo que se advierten constantemente entre la gerencia general y las gerencias de primera y segunda línea, y entre el directorio y la gerencia general. No se comunican las estrategias claramente desde la gerencia general hacia los mandos medios (desdoblamiento). Tanto el directorio como la gerencia general tienen el foco en la operación del día - día y no hay planes de largo plazo (falta de focos y énfasis claros, estilos de liderazgo incompatibles y divergencia de objetivos-incentivos), y, por tanto, consecuencias negativas en la motivación y el compromiso del personal. Se necesita coaching e instancia de planificación estratégica externa experta, que permita evidenciar este problema desde una mirada externa y experta, que sensibilice los liderazgos y un sistema de control de gestión que permita alienar los comportamientos de los ejecutivos principales de la organización.

2. Alta concentración en la toma de decisiones

La gerencia general de MTS, concentra todo el poder de decisión administrativa y a su vez privilegia actividades cortoplacistas en pos de los socios de mayor tamaño y directores (la operación). Esto evidencia otro problema de alineamiento vertical entre la gerencia general y las gerencias operativas debido a que se concentra todo el poder de decisión en el gerente general afectando por tanto la motivación de los gerentes que acompañado de focos y énfasis poco claros y la

evidente incapacidad para gestionar los cambios. Además de esto, se aprecia divergencia de objetivos e incentivos y falta de incentivos correctos en muchos casos, de lo cual es partícipe el directorio.

Esto genera por defecto un problema de alineamiento horizontal ya que las gerencias compiten por objetivos difusos e individuales, provocando constantes descoordinaciones, desincentivando el trabajo colaborativo y en equipos transversales, propiciando las informalidades e incumplimientos, reiterados conflictos entre gerentes que finalmente terminan con la salida de alguno provocando los altos niveles de rotación de gerentes que actualmente tiene MTS.

Este es además un problema de cultura organizacional que permea desde las ferreterías hasta el directorio y de este a la gerencia general. Los socios son “patrones de fundos” en sus ferreterías, concentran todo el poder de decisión y su visión es la única existente en la administración, son adversos al cambio y muy desconfiados, en su gran mayoría.

El recambio generacional en la administración de las ferreterías está siendo el salvavidas que requiere MTS para despegar. Los hijos y nietos de los antiguos ferreteros, poco a poco, están comenzando a tomar el control de las ferreterías y con ello, están permitiendo el ingreso de nuevas ideas y visiones. Están profesionalizando el negocio, con una mirada formalmente preparada y están dispuestos a incorporar tecnologías, nuevos formatos y canales al negocio. Se están desarrollando actividades con las nuevas generaciones de MTS para que se conozcan entre ellos y conozcan MTS y su gente, compartan experiencias, expongan sus ideas y trabajen con MTS como partner.

3. Total transferencia de valor de MTS a sus socios

La transferencia de valor de MTS a sus socios no es transparente y homogénea. MTS transfiere recursos a sus socios a través de las actividades de marketing como accesos a letreros camineros, avisaje en radios, actividades de marketing en general y en aporte para remodelaciones y aperturas. No existe un modelo actual

de asignación de recursos transparente, que permita entregar recursos a los socios respecto de factores asociados a su desempeño frente a la red MTS.

Como se indica en el capítulo uno, el rol de MTS es “aportar valor a los socios para hacerlos más competitivos en sus respectivos mercados, en tres mundos distintos: negocios, marca y servicio”.

El caso es que tal como se indicó en el capítulo anterior, los socios más grandes absorben la mayor cantidad de beneficios, debido a su tamaño y poder de negociación individual con proveedores. Por un lado, acceden a todos los beneficios de MTS, dado su participación en volumen, pero por otro lado tienen el poder de negociar con los proveedores la compra directa sin pagar los *fee* a MTS con lo cual acceden a mayores beneficios que los socios de menor tamaño. Esto no tiene penalidad y es un problema de agencia como se indicó antes.

MTS como organización traspasa totalmente su valor a los socios, en especial a los socios más grandes, no dejando “ingresos” para actividades como innovación y gestión estratégica.

Acá se observa nuevamente un problema de agencia, debido a que los socios más grandes son directores o tienen llegada directa a ellos y al gerente general, con lo cual privilegian sus intereses, por los del grupo (los minoritarios), dejando poco y nada de espacio para gestionar o modificar las reglas del juego.

A nivel vertical se generan problemas de divergencia de objetivos con el área comercial, a quiénes se les exigen llegar a los mejores precios, pero por otro lado los socios pueden comprar por fuera de la cadena sin pagar los *fee* de MTS. Existe además un problema de falta de incentivos correctos en esta materia o mejoramiento de los existentes, para socios y gerentes.

El problema de agencia, tal como se comentó, no es un tema fácil de solucionar en el corto plazo, sin embargo, el problema de la compra por fuera de la cadena se puede mejorar al establecer cotas o límites a través de un esquema de incentivos que oriente los comportamientos de los socios a comprar por dentro de MTS y fortalecer la posición colaborativa original de MTS como red de ferreterías.

4. Liderazgo autoritario que concentra la toma de decisiones

Un problema reiterativo que MTS ha tenido en los últimos 3 años al menos, es el alto nivel de rotación de gerentes y jefaturas clave, tres gerentes de desarrollo de negocios en los últimos 2 años y la salida del 70% del equipo; dos gerentes de administración y finanzas; dos subgerentes de administración y contabilidad, un gerente de operaciones, todo entre 2018 y 2019. Las gerencias de tecnologías de información y personas son nuevas, se crearon recién el 2018 y sus líderes son anteriormente jefes de área de la plena confianza del gerente general. Con esto se producen muchos cambios en la estructura organizacional, al re alocar personas debido a los despidos y consiguientes problemas en coordinación, problemas de énfasis y focos. Todo esto ha generado una excesiva incertidumbre y malas lecturas de parte de los socios respecto de la confidencialidad de la información y la pérdida de know how del negocio. Un alto grado de incertidumbre también en el personal, desmotivación, bajo compromiso e iniciativa.

El problema general es el estilo de liderazgo del gerente general, que se parece mucho al estilo de liderazgo de los socios en las ferreterías, autocrático y que conserva todo el poder de decisión en su persona. Muy controlador, de baja capacidad para gestionar el cambio y escasa visión de largo plazo (está pronto a jubilarse). Muchos problemas de comunicación y sociabilización (almuerzo solo en el casino de la empresa), inconsistencia, credibilidad, incoherencia (no respeta los acuerdos y evalúa discrecionalmente a las personas saltándose los protocolos de la gerencia de personas). En MTS se trabaja constantemente con divergencia de objetivos e intereses debido a la presión de los socios mayoritarios. Esto afecta el alineamiento horizontal porque pone en constante conflicto a las gerencias de líneas. Dificulta el trabajo en equipo y en ambientes colaborativos, todos los gerentes luchan por objetivos locales. Escaso diseño de proceso, mucha informalidad y problemas de adaptación a la cultura de MTS.

Se recomienda acceder a un equipo de coaching profesional y destacado que entienda y asesore a directores y gerentes, de manera de transparentar el problema existente y que no permite que MTS se desarrolle adecuadamente.

Del mismo modo trabajar un esquema de incentivos que propicie el desarrollo global de la compañía, de las personas, la innovación y el trabajo colaborativo.

Finalmente, que la gerencia de personas realice un profundo análisis de sus políticas de contratación; en general y por mandato del gerente general, se contratan gerentes que han estado cesantes por largo periodo y no se les paga el precio de mercado sino menos, y debido a su situación y mala última experiencia laboral, se les considera moldeables y manejables acorde a las políticas de la gerencia general. Revisar y mejorar las políticas de retención, para frenar la pérdida de know how y personal ya entrenado.

Problemas de alineamiento horizontal

1. Bajo nivel de trabajo colaborativo entre áreas

Dada la cultura autocrática imperante en MTS en la actualidad, las relaciones y coordinaciones entre las distintas gerencias de MTS no es buena. Se forman “bandos” en torno al beneplácito del gerente general lo que dificulta el trabajo colaborativo entre gerencias y la comunicación. Existen desconfianzas, descoordinaciones sucesivas, incumplimientos reiterados y escasa concordancia con los objetivos estratégicos, la estrategia en sí y cada gerencia.

La gerencia de desarrollo tecnológico (TI) manifiesta que trabajan para los socios en sus focos oficiales y los desarrollos requeridos internamente son continuamente aplazados y desarrollados a media para las gerencias de MTS.

Existen continuos desacuerdos entre la gerencia comercial y la gerencia de desarrollo de negocio respecto de las actividades que debe desarrollar cada gerencia respecto de los socios.

Por otro lado, la gerencia de personas no es capaz de realizar un buen proceso de evaluación de desempeño o gestión del cambio internamente debido a la influencia del gerente general lo que la hace aparecer frente a las otras gerencias como una jefatura sin peso y competencia.

2. Ambiente de estrés forzado

Debido a la alta rotación de gerentes en MTS, en especial en la gerencia de administración y finanzas, desarrollo de negocio (1 gerente por año) y gerencia de operaciones, se produce un estrés continuo y permanente en dichas áreas, incertidumbre, desmotivación y mal ambiente laboral. A esto se suma una muy mala práctica que es querer generar ganancias en el presupuesto al dejar estos cargos vacantes por largos periodos, gerente de operaciones lleva más de un año sin su reemplazo, gerente desarrollo de negocios más de 8 meses y gerente de administración y finanzas más de 6 meses. Se deja en manos de los subgerentes de áreas y jefaturas toda la responsabilidad y funciones de los cargos vacantes, como si dichos cargos no tuvieran la relevancia real, lo cual genera un estrés continuo y permanente en las subgerencias y sus colaboradores inmediatos, los cuáles deben quedarse hasta muy tarde muchos días a la semana. Esto en definitiva genera una sensación de abuso y aprovechamiento por parte de la empresa y su posterior desmotivación, ya que en definitiva no se producen ascensos a partir de dichas estructuras provisorias, sino que se continúa con el ingreso de nuevos gerentes y la rotación no cesa.

Problema de diseño organizacional

1. Estructura organizacional muy jerarquizada

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, MTS posee una estructura organizacional muy funcional y jerarquizada, que le entrega muy poca flexibilidad a los cargos gerenciales y jefaturas, y acotado campo de acción como para generar mejoras en procesos y actividades transversales.

Este tipo de estructura es muy rígida y dificulta el adaptarse a nuevas necesidades y es sabido que se trata de un proceso lento en las empresas con estructuras muy jerárquicas, lo cual sucede claramente en MTS ya que todas o gran parte de las decisiones recaen sobre una persona o un equipo muy reducido y la agilidad de la gestión se pierde. Esta rigidez hace que las medidas de cambio se

demoren y puede provoquen que la empresa quede marginada en cuanto a procesos, tecnologías y tendencias de mercado.

La comunicación no es buena debido a que las áreas o departamentos no cuentan con proyectos o tareas comunes y al estar divididas en departamentos hace que la comunicación entre los miembros de la empresa no sea del todo fluida y provoca que las preocupaciones de unos sean ajenas a otros y, al contrario.

Del mismo modo, los equipos al estar distanciados, separados y poco contactados tienden a formar grandes departamentos (islas) con nuevas estructuras piramidales internas donde los trabajadores pierden la conexión con la empresa y sólo trabajan buscando el éxito del propio departamento que, en ocasiones, puede no compartir las mismas metas de la organización.

Problema de cultura organizacional

1. Bajo nivel de desarrollo de gestión de personas

La gerencia de personas MTS está al debe en cuanto al desarrollo organizacional de la empresa. Por un lado, por el tipo de liderazgo autocrático del gerente general, espejo de sus directores, y por otro lado porque no ha sabido ni ha podido dar señales potentes de cambios en pos de mejoras del ambiente laboral y del desarrollo real de los trabajadores de MTS.

Sus funciones se han centrado a la fecha en desarrollar actividades relacionadas a beneficios mayormente superficiales como actividades de vida sana, actividades de días especiales, etc. Pero no ha ahondado en atacar las malas prácticas, malos liderazgos expresados en las encuestas de climas. Junto a esto las contrataciones de los últimos gerentes no han sido buenas ya que se busca gerentes que han estado cesantes por largos periodos y que no se relacionan al negocio o el rubro. Se dan malas señales con los ascensos en cuanto a las competencias y estilos de liderazgos esperados y nula fuerza para hacer del proceso de evaluación de desempeño un proceso transparente, serio y efectivamente motivador y que genere desempeños realmente destacados.

2. Cultura inadecuada para los desafíos actuales

Claramente la cultura organizacional de MTS obedece a paradigmas muy anticuados respecto de la gestión de personas, la gestión del cambio, la visión de corto plazo y la falta de velocidad de transformación organizacional.

Todos estos factores dificultan la implantación de herramientas de gestión modernas como el control de gestión, la planificación estratégica, la gestión por competencias, transformación digital, etc. Además de la incorporación y retención de talentos claves para el desarrollo futuro de la organización.

Se advierten estilos de liderazgos muy jerarquizados y estructurados, mucho foco en los resultados y no en los procesos y muy poco foco en lo estratégico.

MTS y sus líderes debe propiciar un ambiente de trabajo que permita el nacimiento de la innovación y el trabajo colaborativo entre todos los *stakeholders* del negocio de modo de maximizar la operación del negocio de manera global.

Problema de competencias

1. Bajo nivel de competencias de los equipos

Se advierten varias brechas en las competencias de los equipos de trabajo en MTS, en especial en cuanto a estudios formales y experiencia profesional en otras de empresas del rubro o relacionadas. En cuanto a los gerentes, la mitad son ingenieros (comercial y forestal), técnicos superiores, no cuentan con postgrados y su principal experiencia está dada en MTS.

Muchos trabajadores de MTS llevan años en MTS, tienen estudios técnicos y sus conocimientos se deben a cursos y talleres que ellos han hecho o que MTS les ha entregado. Pero carecen de una visión crítica del negocio y la empresa, pues están acostumbrados a la cultura imperante y cambiante y no conocen otras realidades como para comparar y muchos de ellos no tendrían mayores oportunidades en el mercado dado su nivel de estudios y experiencia.

Un caso particular es la gerencia de TI, que cuenta sólo con competencias básicas y técnicas para desarrollar modelos informáticos acordes a las necesidades

actuales del negocio (comparado con Sodimac, Easy u otros). Muy bajas competencias en el trabajo en equipo, escaso liderazgo y autocrítica, y por lo tanto conflictúa con todas las otras gerencias en forma permanente al no cumplir con las expectativas y requerimientos de los usuarios internos.

Problema de diseño y/o implementación del sistema de control de gestión

1. Sistemas de información inadecuados

Si bien MTS cuenta con la plataforma SAP, para sus transacciones financieras y comerciales, no se cuenta con una herramienta de estructuración para el análisis de información y reporting tipo BI u otro. Por lo tanto, no se sostiene ni se sustenta la operación comercial de forma eficiente sino a través de macro archivos trabajados en Excel, muy pesados y riesgosos. Junto a esto se ingresa mucha información manual a una plataforma tipo intranet que no entrega el nivel de detalle y flexibilidad requerida por el negocio. Además, no se cuenta con información de los puntos de venta de los socios en cuanto a venta e inventario u otras variables relevantes, claves para el negocio detallista y en punto de venta.

De acuerdo a lo mencionado, se repiten incidentes e inconvenientes respecto del manejo de la información y que perjudican la calidad de información para la toma de decisiones de la gerencia general, comercial y otras, lentos procesamientos, inconsistencias, mínima flexibilidad, entre otras.

2. Proceso presupuestario deficiente e consistente

Si bien se cumple con la generación de un presupuesto por áreas y consolidado para cada periodo de ejercicio, este no constituye una herramienta confiable y fidedigna, puesto que se modifica en variadas ocasiones durante el año para alcanzar los resultados de última línea esperados por el gerente general. Se trata de un modelo de trabajo muy poco desafiante en cuanto a las metas de ventas archiconservadoras y sujetas a ajustes sistemáticos.

Junto a esto, con la alta rotación de gerentes, como el gerente de administración y finanzas se pierde el conocimiento y la trazabilidad del modelo de presupuesto y control presupuestario. Lo cual le quita validez y certidumbre como herramienta de control de gestión.

A modo de resumen se muestra en la tabla N°60 los problemas estratégicos y de controles detectados, y de qué manera estos pueden ser abordados por las distintas herramientas de control de gestión conocidas de acuerdo a su naturaleza.

Tabla N°57: Matriz problema de control de gestión / herramientas de CG.

Problema de Control de Gestión	Tipo de Problema	Herramientas de Control de Gestión				
		ME	CMI	TC	EI	MAD
Aumentar la participación, compra de los socios a través de la red	Estrategia	●	●		●	
Apoyar la renovación del modelo de negocio a uno más rentable	Estrategia	●	●	●	●	●
Mayor conocimiento del cliente final	Estrategia	●	●		●	●
Mayor desarrollo tecnológico	Estrategia	●	●	●	●	●
Negociación comercial con proveedores	Estrategia	●	●		●	●
Escasa visión de negocios de largo plazo	Alineamiento Vertical	●	●			●
Alta concentración en la toma de decisiones	Alineamiento Vertical / Liderazgo	●	●	●	●	●
Total transferencia de valor de MTS a sus socios	Alineamiento Vertical	●	●		●	●
Liderazgo autoritario que concentra la toma de decisiones	Alineamiento Vertical / Liderazgo		●	●	●	
Bajo nivel de trabajo colaborativo entre áreas	Alineamiento Horizontal		●	●	●	
Ambiente de stress forzado	Alineamiento Horizontal / Liderazgo			●	●	●
Estructura organizacional muy jerarquizada	Diseño organizacional	●		●	●	
Bajo nivel de desarrollo de gestión de personas	Cultura Organizacional			●	●	
Cultura inadecuada para los desafíos actuales	Cultura Organizacional			●	●	
Bajo nivel de competencias de los equipos	Competencias			●	●	
Sistemas de información inadecuados	Sistema de control de gestión				●	●
Proceso presupuestario deficiente e inconsistente	Sistema de control de gestión				●	●

Fuente: Diseño propio.

Problema de control de gestión: (ME) Mapa estratégico; (CMI) Cuadro de mando integral; (TC) Tableros de control; (EI) Esquema de incentivos; (MAD) Modelos de análisis de desempeño.

De esta manera se puede comprender de manera gráfica el alcance de una herramienta de control de gestión respecto de un problema organizacional.

En el caso del problema de control de gestión, compra por fuera de la cadena, donde los socios de MTS compran a los mismos proveedores de MTS sin pasar por la red, debido a que estos ofrecen mejores precios, al desviar las tasas de *Rappel*, *Rebate* y *Fee*. Se trata de un problema de focos de la estrategia ya que este problema obedece a una acción no normada y regida por la ética. El mapa estratégico en este caso, permite visibilizar el problema, con el CMI medirlo y por lo

tanto gestionarlo. El esquema de incentivos permite evaluar los resultados esperados y modificar los comportamientos esperados.

En el caso de la falta de visión de largo plazo en el negocio, también se trata de un problema de foco estratégico, debido a que la compañía sólo evalúa indicadores de corto plazo y mide a sus ejecutivos por estos, lo cual no permite innovar adecuadamente y contar con metas desafiantes de cara al futuro. En este caso, todas las herramientas de control de gestión podrían ayudar y mejorar la gestión de largo plazo del negocio, el mapa por su lado, muestra el camino y la implicancia en cada perspectiva y área operativa. El CMI por su parte, permitirá plasmar y evaluar los objetivos estratégicos en el largo plazo, los tableros por su parte, la bajan a las áreas operativas, el esquema de incentivos el alineamiento de equipos y el MAD entrega distintos escenarios de evaluación de desempeño y oportunidades de mejora.

El problema de la alta concentración en la toma de decisiones por parte del gerente general es un problema de liderazgo, y de la cultura organizacional de MTS ya que el directorio es esencialmente controlador. Sin embargo, herramientas como el CMI, EI y MED, permitiría eventualmente, visibilizar el problema y asignar responsabilidades formales a las jefaturas y descentralizar en cierta medida la toma de decisiones altamente focalizada en gerente general y directorio.

El problema de la entrega de total de valor al socio, dificulta la disponibilidad de recursos para el desarrollo de herramientas de gestión, atraer mayores talentos, capacitar, mejorar las condiciones laborales entre otras. Por lo tanto, herramientas como el CMI, EI y MAD permitiría plasmar y evaluar en detalle y periódicamente la entrega de valor a los socios y que esta se distribuya de manera no discrecional y permitir asignar partidas “oficiales” a actividades “stratex”.

La alta rotación de gerentes se puede atacar con el diseño de indicadores claves a gerentes y equipos de alta desempeño y que además estén sujetos a incentivos interesantes y desafiantes, pero que además sean confiables y permitan tener un correcto feedback y espacios para el desarrollo de carrera, como el EI y MAD.

Gran parte de los problemas estratégicos y problemas de la organización esperan ser resueltos a través de las herramientas de control de gestión abordadas en este proyecto de grado los cuáles serán justificados el final de cada capítulo a través de la matriz “problema de control de gestión / herramientas de CG” que permite graficar el alcance de cada herramienta respecto del impacto organizacional real de este en la problemática cotidiana de la empresa.

CAPÍTULO 5. MAPA ESTRATÉGICO

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite transmitir una dirección general a una compañía y determinar estrategias y procedimientos que los dirijan hacia el logro de sus objetivos a corto y largo plazo. El proceso de planificación estratégica se inicia con el estudio del contexto de una organización y respectiva determinación de objetivos, los cuáles pretenden ser alcanzados para cumplir con los planes operativos que han sido definidos en este proceso.

Dentro de la planificación estratégica existen varios modelos que permiten explicar la estrategia de una organización. Uno de ellos, desarrollado en los capítulos anteriores, es el modelo de negocio (*canvas*), el cual explica gráfica y conceptualmente cómo la estrategia de la compañía permite ganar dinero.

En segundo lugar, tenemos el modelo del mapa estratégico, que permite traducir la estrategia formulada y transformarla en operativa por medio de un cuadro de mando integral que contiene objetivos, indicadores, metas e iniciativas para asegurar una correcta implementación de la estrategia definida en los análisis anteriores, el cual se desarrolla en el capítulo siguiente.

En palabras simples, el mapa estratégico es un modelo conceptual que permite distinguir visiblemente el modelo de negocio de una organización, a través de la metodología de análisis anteriormente desarrollada y de esta manera, permite integrar las estrategias y las operaciones de las distintas unidades funcionales de una organización.

“Para tener éxito, una compañía debe integrar la estrategia y las operaciones lo cual requiere contar con un sistema formal de ejecución de la estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

Un sistema de control de gestión eficiente debe permitir alcanzar los objetivos de la empresa, alineando la gestión de los empleados hacia los objetivos estratégicos.

Del mismo modo, los autores Anthony y Govindarajan (2008), plantan que los sistemas de control de gestión son herramientas para implementar estrategias, las cuales son planes para alcanzar las metas de una organización, y que los sistemas

de control de gestión tienen que concordar con la estrategia de la empresa. Esto significa que la estrategia se establece primero a través de un proceso formal y racional, y que luego ésta dicta el diseño de los sistemas administrativos de la empresa.

Para Kaplan y Norton (2008), existen variados enfoques para la formulación de la estrategia. Sin importar el método utilizado, la estrategia formulada puede traducirse en una las siguientes etapas de ejecución, como lo es el mapa estratégico y luego transformarse en operativo por medio de un cuadro de mando integral de objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004).

Estos dos autores, explican que un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas de un cuadro de mando, estas son:

i. Perspectiva financiera

ii. Perspectiva del cliente

iii. Perspectiva de procesos internos

iv. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Estas perspectivas definidas en el mapa estratégico desarrollado por los autores Kaplan y Norton (2004), define cuatro perspectivas que las organizaciones deben gestionar para alcanzar los resultados organizacionales definidos y poder ser más competitivos. De estas cuatro perspectivas, se pone especial énfasis en el capital intangible que se compone del capital humano, la cultura organizacional y el capital tecnológico, y se definen como la base o los recursos necesarios para que los procesos críticos de la compañía, definidos en la segunda perspectiva, puedan ser bien gestionados y ejecutados, de manera de poder dar cumplimiento a las promesas y beneficios prometidos a los clientes, definida en la tercera perspectiva

(de los que depende la generación de beneficios para la organización), que representa la elección del cliente y finalmente logrando el cumplimiento a las metas financieras establecidas por los dueños, definida en la cuarta perspectiva, la perspectiva financiera.

Para estos autores Kaplan y Norton (2004), la perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia, por lo que ambas contienen variados indicadores de resultado. La perspectiva financiera, explica y describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.

Del mismo modo, la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. En esta perspectiva, los gerentes identifican los segmentos de clientes objetivos en los que compite la unidad de negocios. Una vez que la empresa comprende quienes son sus clientes objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. Para ellos, la propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. Los autores afirman, además, que una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que las empresas tienen como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad.

En esta misma línea, los autores Kotler y Keller (2009), indican que la propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar. Donde dicha propuesta de valor es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y a partir de su relación con el proveedor.

Para Hitt (2006), la propuesta de valor es la razón que hay entre lo que el cliente obtiene de una compañía y lo que le paga a esta, en relación con las alternativas que ofrece la competencia.

Por otra parte, la perspectiva de procesos internos, según Kaplan y Norton (2004), identifica los pocos procesos críticos que se esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia, es decir, identifica los procesos que crean los

resultados deseados descritos en las dos perspectivas anteriores. Estos procesos estratégicos críticos, a menudo se organizan como temas o ejes estratégicos. Los temas o ejes estratégicos permiten que las organizaciones se concentren en las acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad para cada uno de los temas estratégicos definidos.

Las dos perspectivas superiores antes definidas en el mapa, (financiera y clientes) se encargan de visualizar el resultado esperado de la organización en términos económico-financiero, como resultados financieros o de mercado, y las dos perspectivas inferiores, (de procesos internos claves y de aprendizajes y crecimiento), son los impulsores o palancas que contribuirán a la concreción de estos resultados esperados, en una relación causa – efecto.

Los autores Kaplan y Norton (2004), sostienen además que el mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y el modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos 3 a 5 años, enfocado principalmente en el “qué”, pero no en el “cómo”. Indican además que la estructura de un mapa estratégico brinda un marco integral y lógico para diseñar y ejecutar una estrategia.

Por su parte, Kovacevic y Reynoso (2010), describen que cuando una organización quiere comunicar su estrategia; “por lo general utiliza mecanismos tradicionales como colgar en las dependencias de la empresa cuadros con la visión, misión y valores, ponerlo en la intranet, y enviar por correo electrónico las principales directrices estratégicas. Sí bien lo anterior no es incorrecto, no es suficiente”.

Para comprender mejor estos concepto se puede comparar un mapa estratégico en la organización con un plano de arquitectura de un edificio, donde todos los involucrados en la construcción tendrán claro cuál es el objetivo final que se persigue, es decir cuál es el tipo de diseño final que se ha planteado para la construcción y evitar confusiones o discusiones en pleno desarrollo de la construcción, pero además permite ir planificando las tareas por etapas, que en el caso de un mapa de arquitectura se establecen mapas ya sea de los distintos

pisos – en el caso de un edificio – o etapas de su construcción, desde instalaciones eléctricas y sanitarias.

En el caso particular del mapa estratégico desarrollado para MTS, se debe explicar la complejidad que presentó el tipo de negocio en el cual se encuentra inserto la compañía y los “pilares estratégicos” anteriormente definidos por el grupo ejecutivo. Como ya se mencionó en capítulos anteriores, la red MTS, es una organización conformada por ferreterías independientes, de tamaños medianos y pequeños, que se agruparon en una sociedad anónima cerrada hace 25 años para hacer frente a la competencia de los grandes operadores de la industria ferretera y del mejoramiento del hogar. De esta manera, los socios y dueños de MTS, son además los clientes principales de MTS, a los cuales entrega servicios en materias comerciales, operativas, financieras, tecnológicas y estratégicas. Sin embargo, en el desarrollo de la propuesta de valor de MTS hacia sus principales clientes se incluye al cliente final en el eje estratégico de la innovación (desarrollo de negocios) debido a la necesidad imperiosa de conocer y ayudar a gestionar al cliente final de las ferreterías para asegurar un crecimiento sostenible del negocio.

De esta manera, la propuesta de valor de MTS considera a los dos tipos de clientes principales del negocio, socios-cliente y cliente final y se alinean los objetivos para los dos tipos de clientes, lo cual se refleja con claridad en el mapa estratégico diseñado para la empresa.

En la construcción del mapa estratégico de MTS se consideran todos los factores antes mencionados para poder entregar una herramienta precisa e influenciadora de la estrategia de MTS de cara a sus distintos clientes y considerando parte de sus pilares fundamentales definidos. Con esta herramienta se busca el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de relaciones causa – efecto, donde se describe las acciones que deben ejecutar las personas, para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, que permitirá agregar valor.

La construcción de relaciones causa – efecto, permite que todos los involucrados en las diferentes unidades funcionales o de soporte comprendan la

estrategia y de qué manera cada uno de ellos en sus respectivas funciones, pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos definidos. La posibilidad de que cada unidad funcional entendiera lo que la compañía espera en términos de objetivos estratégicos y operativos, y después el momento de la alineación estratégica, y cascada de objetivos, cada unidad pueda proponer de qué manera puede contribuir a apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero de una manera lógica y de fácil comprensión, a través de esta relación buscada del tipo causa – efecto, explica la alta relevancia y significancia que se le asigna en este proyecto a este modelo de planificación estratégica para MTS.

Respecto de las cuatro perspectivas del mapa estratégico se encuentran enlazadas por relaciones causa-efecto estructuradas con la lógica sistémica de: entrada, proceso de transformación y salida (input \Rightarrow proceso \Rightarrow output), en donde, se puede señalar que dependiendo de los recursos que se dispongan y el modo en que éstos se transformen, va a ser el tipo y estándar de la salida con el que se va a contar.

Desde el punto de vista del Control de Gestión, se debe tener presente la relevancia de medir y comprobar, tanto las relaciones causa – efecto que se describen en el mapa estratégico, como los objetivos establecidos con relevancia estratégica para cada una de sus perspectivas. Para este efecto se utilizará la herramienta cuadro de mando integral (CMI) que más adelante se detalla, herramienta que conjuntamente con la aplicación del mapa estratégico, permite planificar y también controlar la ejecución de la estrategia.

5.1 Mapa estratégico propuesto

Como resultado del análisis y evaluación del entorno externo e interno (FODA), se desarrolla la propuesta de valor y se establece la manera en que la empresa creará valor, a través del modelo de negocio.

El siguiente paso en el desarrollo del proceso de planificación estratégica y de gestión es desarrollar el mapa estratégico de la organización, que representa gráficamente la estrategia definida para alcanzar los objetivos estratégicos que

surgieron del proceso de desarrollo y planificación estratégica, y que pretende comunicar a la organización cómo se pretende dar cumplimiento a los objetivos planteados a través de cuatro ejes estratégicos que se detallan a continuación y que son los pilares fundamentales de mapa estratégico construido.

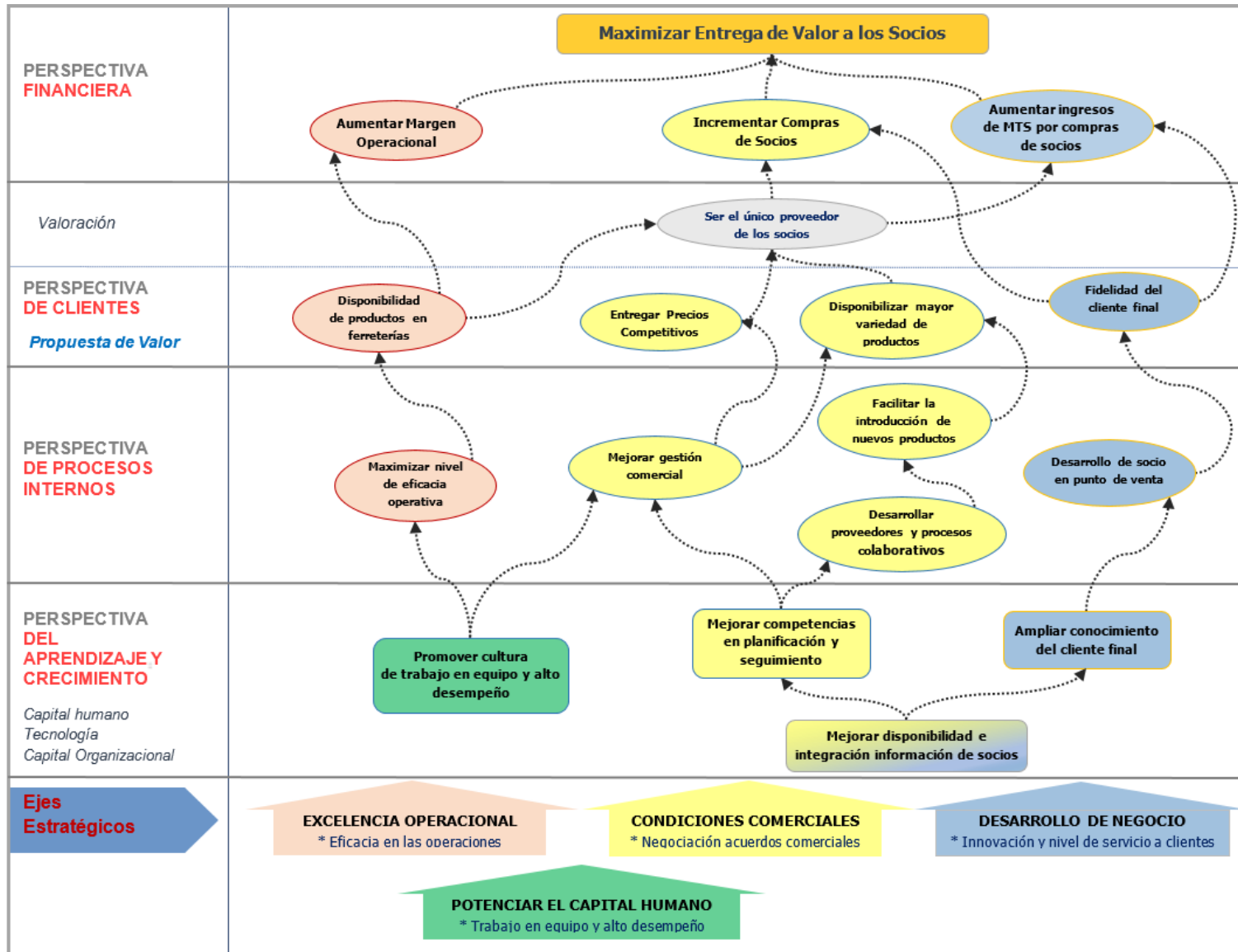
Con el mapa estratégico propuesto se quiere demostrar empíricamente la gran importancia y aplicabilidad que el mapa estratégico tiene en el proceso de planificación de la estrategia y sobre todo en el poder influenciar los comportamientos de los equipos de las unidades funcionales, alineados con los objetivos estratégicos, foco principal de todo sistema de control de gestión en las organizaciones.

Se desarrolla el *Mapa Estratégico* para la empresa MTS, habiendo desarrollado todo el análisis previo visto anteriormente. Esta propuesta recoge cuatro ejes estratégicos relevantes con los que la empresa debe trabajar para conseguir los objetivos planteados por su principal, quien pretende dar mayor valor a la compañía y disminuir la brecha existente en la actualidad de manera de conseguir el objetivo deseado por sus accionistas. Los 4 ejes estratégicos definidos para la consecución de los objetivos estratégicos definidos para MTS son los siguientes:

- **Excelencia operacional**
- **Condiciones comerciales**
- **Desarrollo de negocio**
- **Potenciar el capital humano y desarrollo tecnológico**

La figura N°22 presenta el mapa estratégico de la UEN con la definición de los cuatro ejes estratégicos que se desarrollan en detalle a continuación.

Figura N°22: Mapa estratégico de la UEN.



Fuente: Desarrollo propio.

El mapa estratégico desarrollado para la red de ferreterías MTS representa una solución particular y específica para este negocio, debido a que MTS es “una central de compras” creada por sus asociados y dueños, por lo cual ellos son además el cliente principal de MTS. Sin embargo, el conocimiento del cliente final de las ferreterías es clave para desarrollar propuestas innovadoras que permitan la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Es por esto que es clave conocer y desarrollar las declaraciones estratégicas de la empresa para poder incluir a los tipos de clientes más relevantes para el negocio y desarrollar una propuesta de valor que los incluya de manera conjunta, la cual a su vez, permite entender de manera consistente por qué razón los clientes la valoran y cuáles atributos son los más significativos para ellos como lo son la gestión comercial, gestión operativa y desarrollo del negocio que incluye al cliente final cómo eslabón fundamental del círculo virtuoso esperado con la estrategia planteada. Para lograr esto, fue necesario además realizar un estudio interno y externo, de manera de sintetizar mediante un análisis FODA las principales fuerzas que influyen en esta organización y con esta información validar la propuesta de valor antes mencionada. Sin embargo, se detectaron debilidades importantes en procesos y recursos que deben ser mejorados a la brevedad posible para concretar los planes de largo plazo que se plantea la organización como lo son la captura e integración de información de puntos de ventas de los socios y los temas relacionados al liderazgo actual de la compañía, cultura organizacional y gestión de talentos.

Del mapa estratégico desarrollado, de sus temas estratégicos y objetivos, posteriormente se configura el desarrollo de un cuadro de mando integral a nivel corporativo el cual es un complemento del mapa estratégico presentado.

En el caso del mapa estratégico, este requiere ser comunicado a toda la organización de modo de facilitar el alineamiento y comunicación de la estrategia a los distintos niveles de esta. Para esto, se necesita desarrollar e implementar un plan de comunicación formal que oriente a los trabajadores e indique en forma clara y concisa lo que se considera estratégico para la organización y hacerlos

participes en el logro de las metas, de manera que todos los equipos sientan que el éxito de la organización es fruto de su trabajo y colaboración entre áreas y departamentos.

Es bien sabido que dos empresas diferentes, que comercializan incluso los mismos productos o servicios, pueden poseer estrategias diferentes. La diferencia fundamental a la hora de lograr ventajas competitivas y con ello un rendimiento superior, está dado principalmente debido al mayor o menor utilización eficiente de sus activos intangibles, y para ello, es muy útil la utilización del *mapa estratégico*, como herramienta de control de la estrategia, creada por Kaplan y Norton en 2002.

Para una organización como MTS, que ha basado su desempeño, en la utilización de economías de escala, para obtener ventajas competitivas respecto de sus competidores (asegurar su supervivencia), la manera en que sus activos intangibles aportaban a la rentabilidad, han sido pasadas de largo en las instancias de planificación estratégica que se han desarrollado en su historia. Los focos estratégicos han estado siempre en la operación, en los procesos comerciales con proveedores para obtener los mejores precios y condiciones de pago y en los procesos operacionales para la disponibilidad de productos en bodegas y centros de distribución de los socios a lo largo de Chile, con objetivos de muy corto plazo y mínimo enfoque en los activos intangibles.

Sin embargo, hoy, que la información es la base fundamental para la toma de decisiones, que la eficiencia en los procesos es clave para la competitividad y que las competencias del personal y su motivación, la cultura de una organización y la capacidad de innovación, resultan ser los activos intangibles capaces de generar las ventajas competitivas más eficientes que la organización hoy requiere para continuar creciendo. Y que deber ser considerados y gestionados con toda dedicación y maestría.

Así lo plantean Kaplan y Norton (2002): “El modelo del mapa estratégico describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del

desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades”.

El control de gestión se ve sustentado firmemente a través de la utilización de mapas estratégicos, debido a que éstos, facilitan la traducción y comprensión de la estrategia de la organización en un documento simple y conciso, con el cual la organización pretende implementar su estrategia, a través de objetivos relacionados entre sí por relaciones causales y se constituye, además, como una potente herramienta de comunicación.

“El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y prioridades de sus empresas” (Kaplan y Norton, 2002).

Además, el mapa estratégico elimina el sesgo que pueda imprimir cada ejecutivo respecto al manejo que este hace de la estrategia de la empresa; si por ejemplo se consulta al gerente de marketing con respecto a su visión particular de la estrategia, existe una alta probabilidad que su respuesta esté centrada en la relación con los clientes, sin embargo al realizar la misma pregunta el gerente de finanzas, este puede referirse a la relevancia de los flujos de circulante obtenidos de los clientes o al periodo de recuperación de la inversión. En este contexto, el mapa estratégico establece una única forma de actuar asumida y comprendida por todos los ejecutivos de la organización, quienes participan en la construcción de las relaciones causa - efecto que se reflejan en el mapa estratégico.

Por todas estas razones, el mapa estratégico desarrollado es un modelo que representa fielmente los objetivos que deben perseguirse para contribuir a crecimiento sostenido de este particular negocio que involucra a muchos sueños individuales de varias generaciones atrás.

Tal como se explica anteriormente, durante el análisis estratégico del negocio desarrollado se pudieron detectar dos grandes grupos de clientes más relevantes, que deben ser considerados en la toma de decisiones del negocio de cara al futuro. En este caso particular se habla de una propuesta de valor “añadida” o “compartida” para los dos principales tipos de clientes de MTS, la cual, representa

a los atributos que MTS propone entregar a sus clientes objetivos a través de sus productos y servicios. Esta propuesta de valor formal incluye al menos 4 atributos comunes a ambos tipos de clientes objetivos y segmentos objetivos, que los clientes esperan que se cumplan a cabalidad y que la organización es capaz de suministrar eficiente mente.

A modo de buena práctica y con el objetivo de mejorar la comprensión, se han definido ejes estratégicos (también reciben el nombre de temas estratégicos). Esto con el objetivo de identificar verticalmente en el mapa estratégico, los recursos y procesos que son necesarios para cumplir con cada atributo. En términos funcionales el hecho de definir ejes estratégicos además de lo mencionado anteriormente, permite asignar responsables de cada eje, y de esta manera aumentar la probabilidad de éxito en el cumplimiento del atributo ya que existe mayor claridad en la asignación de las responsabilidades.

Los ejes estratégicos (temas estratégicos) definidos resultan cruciales para el cumplimiento de la estrategia y los beneficios que son generados por su exitosa implementación, y pueden resultar en periodos diferentes de tiempo, como se explica en la siguiente sección. A continuación, se presentan por separado los ejes estratégicos propuesto para MTS.

5.2 Temas estratégicos

El mapa estratégico presentado en el punto anterior considera cuatro temas estratégicos o ejes estratégicos esenciales que deben desarrollarse para asegurar el cumplimiento de la estrategia antes definida, a partir de los cuáles será posible alinear los distintos objetivos de cada perspectiva incluidos en dicho mapa.

Se debe destacar que los atributos formulados en la propuesta de valor satisfacen a todos los tipos de clientes objetivos de la organización respecto de la cual se definen los ejes estratégicos, los que a su vez corresponden a subgrupos de objetivos estratégicos que ayudan a planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos claves de la estrategia y comprender su lógica.

Como indican Kaplan y Norton (2008), los ejes estratégicos proporcionan una estructura para comunicar la estrategia con fluidez dentro y fuera de la organización y para desarrollar indicadores, metas e iniciativas que fomenten el buen desempeño y responsabilidad.

Para Frances (2006), los temas o ejes estratégicos son módulos de la estrategia que atraviesan las cuatro perspectivas y terminan en la creación de valor para el accionista y con los cuales se puede armar el mapa estratégico. De esta manera manifiestan que alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

En consecuencia, definen que del establecimiento de una dirección de alto nivel –misión, visión y estrategia – se puede pasar a desarrollar la función del mapa estratégico que proporcione la especificidad necesaria para que las declaraciones de dirección de alto nivel tengan más sentido y sean más realizables para todos los empleados.

Kaplan y Norton (2012), plantean que una “mejor práctica” es generar los mapas estratégicos a partir de ejes (temas) estratégicos, que corresponden a grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa, y que en su mayoría corresponden a combinaciones verticales de objetivos, originados la mayoría de las veces en la perspectiva de procesos, que es donde la estrategia es ejecutada.

Los ejes estratégicos permiten dividir la estrategia en procesos agrupados que van creando valor basado en diferentes combinaciones de objetivos o focalizaciones de las tareas.

La estrategia definida para MTS se centra principalmente en generar una relación muy estrecha con los socios-clientes, los cuáles fueron definidas como sus clientes primarios, satisfaciendo sus necesidades de una buena negociación comercial con proveedores (precios y condiciones de crédito), eficiente almacenamiento y abastecimiento de los productos, logrando de esta manera los mayores niveles de preferencia en cuanto a la cantidad de compra a través de

MTS y los servicios que esta dispone para sus socios. MTS debe agrupar todas las compras de los socios, ser una organización cercana y confiable y de esta manera se logren mayores niveles de preferencia por parte de sus socios. Del mismo modo, velar por incrementar los ingresos con los cuáles se puede entregar mejores y mayores servicios a los socios. Junto a esto, se necesita desarrollar nuevos proveedores, que dispongan mayor variedad de productos a la cadena y con precios competitivos. Asimismo, se necesita escuchar y atender al cliente final de las ferreterías y desarrollar en forma sostenida los equipos de trabajo y el clima laboral.

Para poder cumplir con la estrategia definida en el mapa estratégico se establecieron cuatro temas estratégicos (ejes estratégicos) que involucran las materias antes explicadas, estos son: **excelencia operacional (abastecimiento y despacho de productos), condiciones comerciales (oportunidades de negocio en precios y productos), desarrollo de negocios (innovación) y potencial capital humano y tecnológico (gestión del talento).**

Estos ejes estratégicos presuponen un nivel efectivo de gestión, que es soportada por ciertos recursos y procesos internos claves, lo cual impactará sobre la propuesta de valor de la organización, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos financieros establecidos, pudiendo de esta manera gestionar por separado cada uno de los componentes claves de la estrategia, dado que estos son transversales a las unidades funcionales dentro de la organización.

Los temas estratégicos, también conocidos como ejes estratégicos, son las líneas o rutas básicas de desarrollo del plan estratégico, las cuáles deben revisarse en profundidad para alcanzar el propósito fundamental del mismo y ordenar su desarrollo en grandes líneas de actuación. Estos ejes deben proporcionar orden y claridad al plan estratégico.

Como se ha visto con anterioridad, un plan estratégico recoge la definición de una visión deseada (lo que se desearía ser), así como la manera de llegar hasta el objetivo prefijado, lo que incluye los diferentes pasos a seguir en ese camino.

Por ello es preciso conocer en detalle hacia dónde se desea ir y cómo ir hacia ese lugar, el objetivo, en definitiva.

Para abordar ordenadamente la planificación estratégica, habitualmente el enfoque de todo el análisis, de la reflexión, de la definición de objetivos, de las actuaciones y de los recursos necesarios permite definir el grupo de trabajo necesario, tanto para realizar adecuadamente la fase de diagnóstico, como para facilitar y potenciar la participación de un conjunto heterogéneo de agentes en la fase de definición de líneas de actuación.

Sin embargo, a la hora de organizar y sistematizar las aportaciones que finalmente van a ser incluidas en el plan, es conveniente definir una serie de *ejes estratégicos* o temas estratégicos, que entregarán claridad respecto de los caminos más relevantes en los cuáles hay que avanzar.

Tema estratégico (E1): Potenciar capital humano y desarrollo tecnológico

La organización cuenta con un importante recurso en dotación de planta la cual se encuentra distribuida en áreas funcionales de soporte al negocio para los socios como área comercial, logística y operaciones, administración y finanzas, desarrollo de negocios, tecnología y personas. Todas estas áreas hacen posible la entrega de productos a las ferreterías de los socios en las mejores condiciones posibles en precio, tiempo y calidad. El equipo MTS es un equipo profesional altamente especializado debido a las complejidades propias del negocio y requerimientos específicos de sus dueños (socios). Razón por la cual este tema estratégico es fundamental para apoyar y dar fuerza a los otros 3 otros ejes estratégicos definidos (Condiciones Comerciales, Excelencia Operacional y Desarrollo de Negocio). Razón por la cual las relaciones personales al interior de la empresa y hacia los socios-clientes se considera pilar fundamental para el correcto desarrollo de cada eje estratégico y permitir generar sostenibilidad e innovación en el negocio deseada.

Sobre esta materia, Peter Senge, sostiene que “El aprendizaje en equipo es el proceso de alinear y desarrollar la capacidad del equipo para crear los resultados deseados por sus integrantes. Se construye sobre la disciplina del desarrollo de una visión compartida. También se construye con maestría personal”. Para referirse a la necesidad de contar con equipos altamente motivados, alienados, conocedores del negocio y efectivos, a la hora de enfrentar desafíos como los que requiere MTS en el mediano y largo plazo.

El objetivo central de este tema tiene que ver con la mejora en el clima laboral, esto porque los resultados conseguidos de un buen clima tienen muchos efectos positivos que se reflejan en los resultados con los clientes y en una mayor productividad y eficiencia. Se forma finalmente una cultura de trabajo en equipo que permite enfrentar de mejor manera los nuevos desafíos y contingencias. Lo anterior se acompaña de contar con una importante parte del personal con alto desempeño cuya experiencia y calidad de trabajo permitan compartir conocimiento y mejores prácticas en cómo hacer y qué hacer.

Para que esto ocurra, se debe evitar la fuga de profesionales de alto desempeño, lo cual ha generado una considerable distorsión tanto al interior de la organización como para socios y directores. La salida considerable de gerentes de áreas y jefaturas intermedias ha mermado la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño, continuidad de iniciativas y proyectos, el cumplimiento de objetivos, la motivación y por consiguiente el clima laboral al interior de la organización.

La cultura organizacional de MTS es compleja porque uno de los clientes principales es el dueño del negocio y algunos pocos socios de gran tamaño tienen mayor influencia sobre los ejecutivos, ya que el directorio lo componen gran parte de los socios de mayor tamaño lo cual manifiesta un importante problema de agencia para el gerente general y a su vez problemas de alineamiento vertical y horizontal al interior de la empresa debido al estilo de liderazgo autocrático de la gerencia general.

Tema estratégico (E2): Excelencia operacional

Este tema estratégico está definido para mejorar desde los procesos internos hasta la calidad de servicio y experiencia que debieran recibir los socios-clientes respecto del soporte operacional y logístico que MTS les entrega permanentemente, siendo el resultado esperado conseguir una constante eficiencia en la utilización de los recursos que permite hacer llegar los distintos productos que comercializan los socios desde su origen en proveedores, centros de distribución, puertos u otros, hasta los centros de distribución de los socios y ferreterías. Todos estos procesos involucrados deben considerar un amplio conocimiento y experiencia que implique mejores y mayores alternativas para que se consigan obtener los ingresos planificados a menores costos operacionales y comerciales, por consiguiente, traspasar las mejores tarifas a los socios en productos y servicios.

Del mismo modo que ocurre con el tema estratégico comercial, en este eje operacional se advierten actividades muy repetitivas y tradicionales, históricamente ejecutadas sin considerar nuevas alternativas, nuevas tecnologías o nuevas posibilidades de negocios respecto de estas actividades.

La implementación de plataformas e-commerce ha venido a mover el piso en el área de operaciones y sistemas, debido a que en la actualidad 5 socios han desarrollado este modelo de negocio en la red MTS, de manera individual y los requerimientos por este formato de venta se incrementan considerablemente en la cadena. La implementación de estos pilotos, ha requerido esfuerzos adicionales en categorización y manejo de inventario, en las bodegas del socio y un trabajo importante en desarrollo de sistemas y estandarización de maestras de productos y códigos. Ha significado además desarrollar un servicio de transporte adecuado para los tiempos de un modelo e-commerce moderno. Del mismo modo ha sido un desafío relevante para MTS en los mismos términos anteriores y en la manera en cómo se entrega soporte a los socios interesados en este y otros proyectos actuales y desafiantes, en priorizar actividades y recursos principalmente.

El área de operaciones y logística debe desarrollar al máximo sus capacidades de innovar, de generar estructuras de costos más livianas y procesos más eficientes. Debe saber y conocer lo que hace la competencia y proponer permanentemente proyectos e iniciativas a la gerencia y directorio que permitan implementar modelos de mejora continua en sus procesos tradicionales.

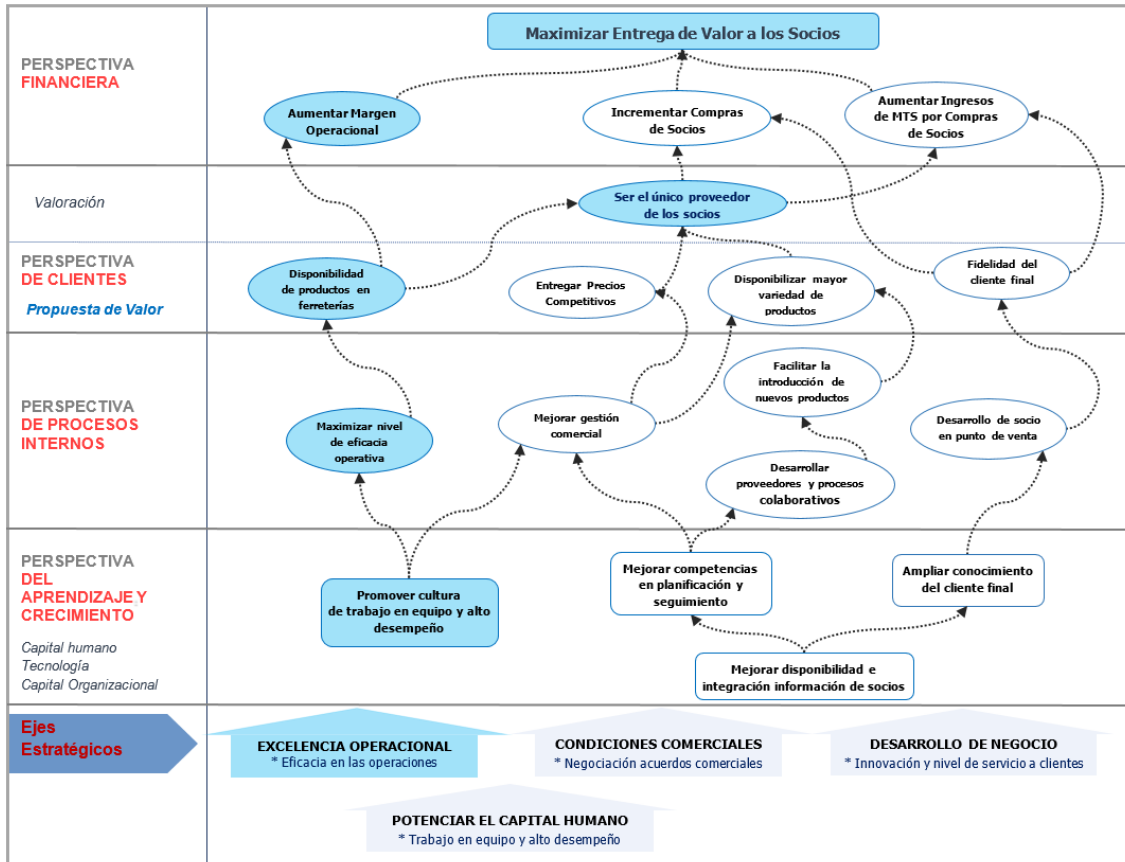
Este tema estratégico tiene la particularidad de relacionarse periódicamente con el socio-cliente y mostrar sus desempeños cotidianamente, cerrando un proceso de compra con la entrega del producto en la tienda del socio. Se relaciona además con los otros temas estratégicos ya que recibe instrucciones desde el área comercial y apoyo de la capacidad de potenciar el capital humano y a su vez genera fuerzas desde las perspectivas de Procesos Internos y Clientes a los ejes de Desarrollo Negocio para poder llegar al punto de venta, siendo para el primero la capacidad de integrar procesos ocupando economías de escalas para la distribución de productos y transporte, en el segundo caso apoyando el abastecimiento de los puntos de ventas y de esta manera reforzar el posicionamiento de la marca de cada socio y de MTS por defecto al apoyar en la experiencia del cliente final.

El desafío de este tema estratégico debe estar enfocado en efficientar al máximo sus procesos actuales e incorporar procesos nuevos (metodología lean, automatización, mejoramiento de procesos, entre otros), tecnologías disponibles y modelos de negocios acordes a las necesidades de los distintos tipos de clientes como en conjunto con el área comercial para desarrollar modelos de venta más eficientes como venta en verde, modernizar y ampliar centros de distribución actuales, visitar similares en la competencia y fuera de Chile, capacitar a los equipos, automatizar los procesos y desarrollar proyectos colaborativos con proveedores como lo hace la competencia.

La figura N°23 destaca el tema o eje estratégico de la *excelencia operacional*, junto a sus objetivos más relevantes. Este tema estratégico persigue la mejora operacional – en un horizonte de corto plazo – y se considera muy relevante

debido a que permite que se pueda cumplir con la totalidad de los compromisos tanto a nivel de productos, clientes y financieros.

Figura N°23: **Eje estratégico Excelencia Operacional.**



Fuente: Elaboración propia.

El principal resultado esperado para este tema estratégico es entregar los productos comprados por los socios cumpliendo los estándares establecidos y con los costos controlados para que estos estén dispuestos en las distintas ferreterías a lo largo de Chile y poder ser vendidos a precios competitivos al cliente final (cumplir la propuesta de valor). Y finalmente, lograr que estos sean valorados y preferidos por los consumidores debido a su adecuada relación disponibilidad – precio – variedad, logrando así, mayores niveles de rotación de productos, y alcanzando también mayores niveles de vínculo y preferencia por parte del cliente, mayor fidelidad y compromiso por parte del socio y personal de

la ferretería con MTS. Permitiendo, además, mejoras en coordinación y facilitando la confianza con el consiguiente aumento del margen operacional de MTS y el socio.

El contar con equipos capacitados y comprometidos en cumplir con los estándares de abastecimiento y transporte, es un requisito para asegurar un éxito en el proceso clave, para controlar el cumplimiento de la operación en todo su flujo de proceso para buscar la mayor eficiencia de los procesos, reduciendo así las mermas y deshechos de cada proceso y actividad, poder efficientar a los operadores logísticos, transportistas, navieras y mejorando los niveles de costos y de esta manera complementando la competitividad de los productos en precio.

En lo referente a marcas propias, este tema estratégico toma aún mayor relevancia en los requerimientos de este tipo de negocio, debido a que son familias que presentan mayores márgenes y son de alguna manera la cara visible de MTS como cadena de cara al cliente final pues marcas como Mixa o Stanley representan un componente clave en las estrategias de diferenciación y lealtad en las ferreterías de la cadena. Esto está inserto en la propuesta de valor genérica de las ferreterías a su cliente final al ofrecer una relación precio-calidad de productos competitivos, acompañados de experiencia y servicio en el negocio ferretero. Por estas razones, las marcas propias deben estar acompañadas siempre con la máxima eficiencia operacional, ya que estas (marcas propias) deben cumplir estándares de calidad y oportunidad similares a las marcas líderes el mercado.

Para lograr esto se debe asegurar una operación que incluya la menor cantidad de mermas, perdidas de productos, despachos incompletos, retrasos en las entregas, reprocesos, re empaque, entre otros, permitiendo alcanzar así, la máxima eficiencia operacional en todos los productos que compran para los socios de MTS y cumplan con la oferta de manera rentable y así permitir ser una fuente de apalancamiento operacional dado la generación de economías de escala que favorecen al resto del portafolio de la compañía.

Una iniciativa importante para generar mejoras en este tema estratégico es la implementación del módulo WMS de SAP, el cual ha permitido un mejor manejo de los procesos de almacenamiento y stock en el centro de distribución de MTS y operador logístico. Lo cual ha permitido mejorar los tiempos de respuesta en los procesos de carga de camiones y manejo de stock para preparar despachos alineados con el inventario real. Permitiendo de esta manera mejorar en cumplimiento de los despachos a ferreterías en tiempo y forma.

Finalmente y de acuerdo a lo que refleja la figura N°23, el asegurar el cumplimiento de los controles en la operación en todas sus aristas, permite que los socios y el personal de la ferretería confíen en la garantía ofrecida por MTS y de esta manera incrementen la compra hacia esta y de esta manera, logren aumentar el número de clientes (consumidores), que visitan sus ferreterías, logrando cumplir con este elemento, que es crítico para construir la imagen de “proveedor preferido”, facilitando la aceptación de nuevos productos o propuestas comerciales nuevas que permitan fortalecer la relación entre MTS y sus socios y evitando finalmente que los socios compren por fuera de la cadena (directamente al mismo proveedor) o a otros proveedores que no son parte de los acuerdos comerciales entre MTS y los proveedores y así poder seguir cumpliendo con los objetivos tanto de ingresos como de entrega de valor a los socios y el mejor servicio para el cliente final.

Tema estratégico (E3): condiciones comerciales

Este tema estratégico, es el más importante y valorado por los socios-clientes y cliente final por defecto, debido a que en la actualidad - El Precio -, es el atributo más significativo desde el punto de vista del negocio y de la razón misma de MTS. Una buena negociación de precios con los proveedores por parte del equipo comercial de MTS significa para el socio poder competir bajo una plataforma común con los líderes del mercado como Sodimac, Easy, Construmart, Imperial, Chilemat y otros. De hecho, el origen de MTS se basa en este concepto de

compra agregada para todos los socios y la posibilidad de negociación de precios debido a los grandes volúmenes requeridos para toda la cadena (economías de escala como estrategia para competir). Sin embargo, y pesar del éxito que ha tenido la red MTS en sus 25 años de existencia (10% de participación de mercado), con una cobertura sin igual y profesionales del mundo ferretero en las ferreterías de cada socio; el cliente final ha cambiado, como todos ya lo sabemos. Se trata de un cliente mucho más informado, tecnológico, demandante, exigente y especializado. Es por esta razón, que el sólo modelo de central de compras de MTS no basta para ser efectivo con una competencia muy fuerte, concentrada y estratégica, y un cliente muy distinto al compró en las ferreterías de MTS en los comienzos de los 25 años.

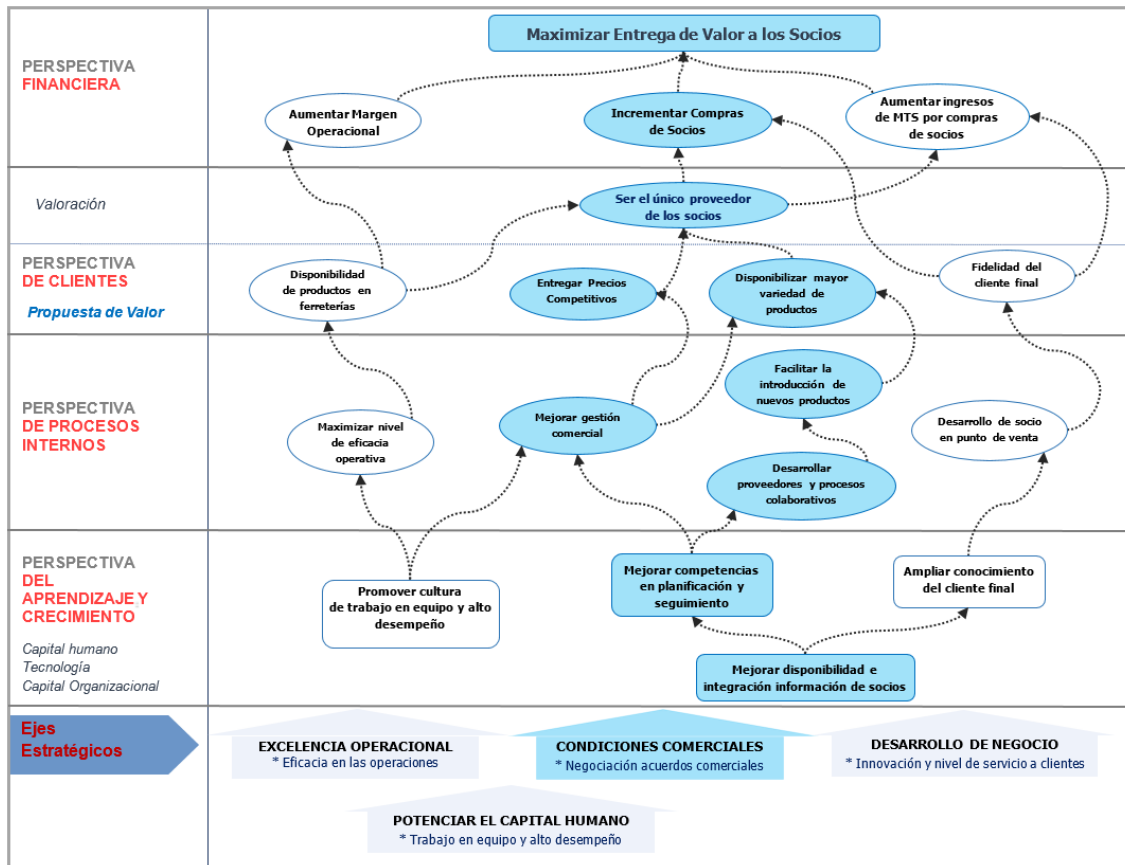
Por esta razón, la gestión comercial MTS, requiere un cambio de paradigma importante, requiere proactividad, velocidad de reacción, mayor análisis, visión estratégica de mediano y largo plazo, mayor anticipación, mayor entendimiento de los clientes objetivos de MTS y del mercado en general.

Hasta ahora, se ha cumplido con los requerimientos de precios y volúmenes de los productos ferreteros tradicionales. Pero el cliente actual exige como base lo que ve en la competencia, en cuanto a productos y calidad de las salas de venta tal como se mencionó en el tema estratégico anterior. El concepto de Omnicanalidad envuelve muy bien los requerimientos de un grupo de clientes que deben ser satisfechos, al menos en su gran mayoría, como venta presencial, telefónica, internet, y plataformas amigables, completas y actualizadas. Hoy en día los materiales de construcción son considerados un *commodity* en esta industria, debido a su bajo margen, alto volumen y requerimiento de importantes recursos para su almacenamiento y despacho.

Debido a esto, los distintos tipos de clientes, entre ellos los socios, exigen y requieren mayor variedad de productos, con ello, mayor variedad de proveedores y alternativas. Es por esto que el área comercial de MTS debe desarrollar nuevos proveedores en Chile y en otras latitudes que le permitan al ferretero ofrecer productos novedosos, diferenciadores y de una calidad igual o superior a los que

ofrece la competencia y que aporte al margen del negocio. El área comercial de MTS debe viajar a ferias de productos ferreteros en el mundo, visitar plantas fabricantes, realizar mayor cantidad de alianzas y modelos colaborativos con proveedores actuales, estudiar y seguir a la competencia, enfocarse en el margen final del producto, no en la compra ni en el volumen. Quedan muchas familias de productos por desarrollar o por terminar de desarrollar como los son el menaje, los muebles, la iluminación, la temporada, entre otras.

Figura N°24: **Eje estratégico Condiciones Comerciales.**



Fuente: Elaboración propia.

Si bien MTS está compuesta por ferreterías del tamaño y formato de una sala Sodimac, como Ferretería Higuierillas en la quinta región, existen otras ferreterías, principalmente en regiones, mayormente ferreteras, pero que requieren al menos contar con la posibilidad de “probar” algunas nuevas familias, de mejoramiento del

hogar principalmente en sus formatos, porque sus clientes las compran en la competencia, lo cual se refleja en la figura N°24, en el cual se explica el tema estratégico Condiciones Comerciales.

Tema estratégico (E4): Desarrollo de negocio

El concepto de Desarrollo de Negocio como tema estratégico se refiere a la capacidad de la organización en detectar oportunidades de mejora y crecimiento para el negocio de los socios, y por consiguiente el desarrollo de MTS; tales como el desarrollo de proyectos tendientes a mejorar de manera transversal la gestión del negocio de cada uno de los puntos de ventas de socios de MTS, como en incorporación de nuevas tecnologías, mejoramiento de procesos, implementación de herramientas de gestión, mejoramiento de salas y lay out, experiencia de clientes, servicios, asesorías, talleres, entre otras.

Focos relevantes son hoy en día el apoyo a socios en la evaluación e implementación de nuevas tiendas y remodelaciones (herramienta de análisis Georesearch o Retail 360), sin embargo, el conocimiento del cliente final es muy bajo como para establecer las necesidades y valoraciones de este respecto de la marca o negocio, todo esto en torno al punto de venta de cada socio de la red.

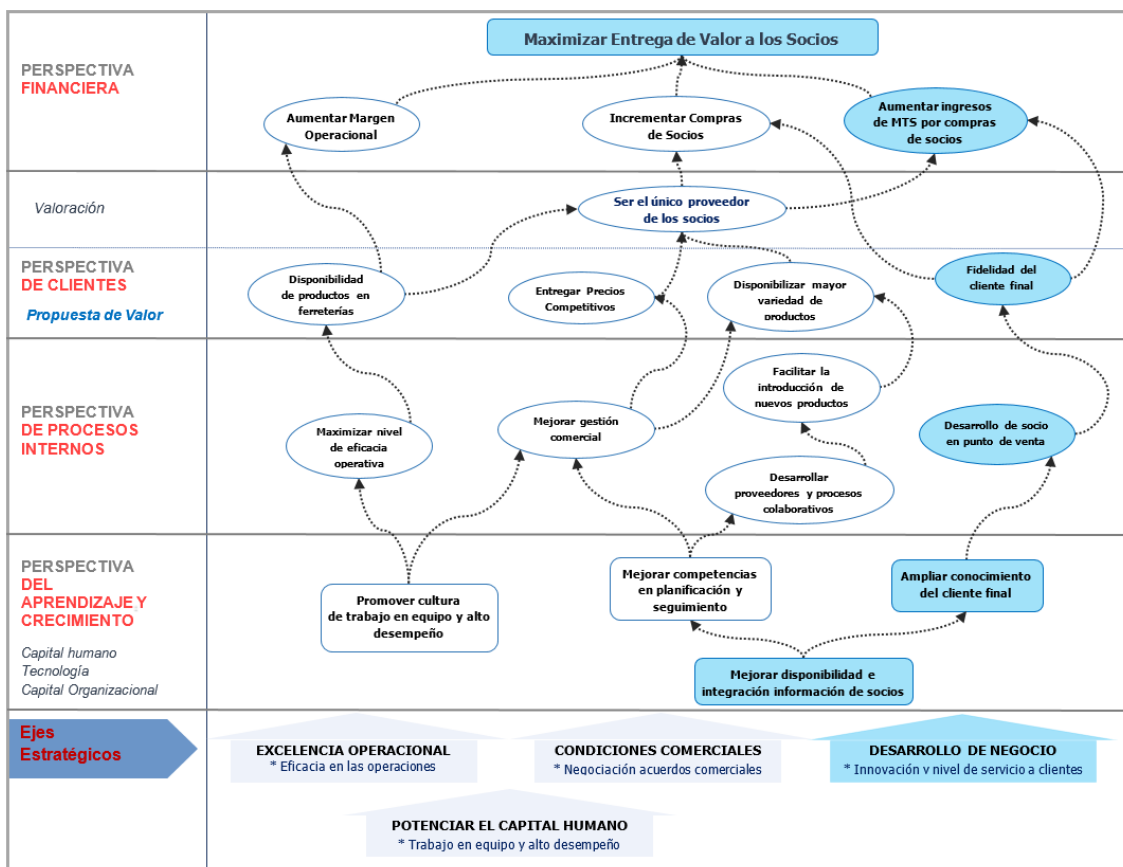
Por esta razón, el mejoramiento de la tienda escuchando al cliente es hoy foco fundamental de la administración de MTS, dentro de la gerencia de desarrollo de negocio. Hoy se trabajan importantes iniciativas para conocer al cliente final (escuchar) y entregar información de primera fuente a los socios y disponer de herramientas de gestión para que este genere las mejoras necesarias para satisfacer y fidelizar a su cliente. Particularmente, la incorporación de la herramienta NPS en cada punto de venta que permita levantar información respecto de los atributos que valora el cliente y gestionar puntos débiles.

Del mismo modo, se entrega asesoría en evaluación de proyectos y disponibiliza un número importantes de proveedores para la adecuada

implementación de los proyectos, apoyo en difusión y marketing, contratación de estudios y asesorías expertas.

La gestión de punto de venta como actividad estratégica de desarrollo de negocios le corresponde al socio, al dueño de cada ferretería, sin embargo, esta actividad debe desarrollarse de manera rentable para conseguir posicionamiento y mayor valor a la empresa, por tal razón que MTS apoya y entrega soporte al socio dentro del tema estratégico Desarrollo de Negocio debido a que se trata de una actividad transversal y complementaria a todas las perspectivas del mapa estratégico visto anteriormente, tal como se refleja en la figura N°25.

Figura N°25: *Eje estratégico Desarrollo de Negocios.*



Fuente: Elaboración propia.

Tanto en la propuesta de valor, como en la declaración de la estrategia de la empresa MTS, respeto del cliente final, se ofrece un servicio diferenciador a la

competencia en cuanto a variados servicios adicionales el producto, experiencia, conocimiento de productos, cobertura y, entonces, estas son las necesidades que debe cubrir y fortalecer cada negocio ferretero y por las cuáles los clientes eligen una u otra empresa-ferretería de la cadena MTS ya que conocen los atributos y teniendo una buena experiencia la siguen eligiendo y van conociendo el resto de los atributos con que trabaja cada empresa-ferretería en general.

La amplia cobertura geográfica que cubre la red de ferreterías de MTS, 137 ferreterías desde Arica a Punta Arenas, tanto en localidades grandes como en pequeñas localidades rurales, requiere tener un amplio conocimiento de la situación demográfica y económica de la zona, la cual es propia del socio, con distinta variedad una en tamaño, mix, formato, precios, estructura y rentabilidad. Sin embargo, existen características generales y transversales que son valorados por una amplia variedad de clientes a lo largo de Chile, o en su defecto, que requieren como atributo de valoración para seguir prefiriéndolas.

Una ferretería atractiva, espaciosa, temperada, bien iluminada, con una buena exhibición de productos, amplia variedad y stock, con una atención diferenciadora, acompañado de ofertas, marketing y ambiente agradable, facilita contar con mayor presencia de clientes en las ferreterías, y por mayor tiempo, esto genera, por consiguiente, mayores vetas, mayor satisfacción en el cliente, fidelización, recomendación y finalmente mejores resultados para el negocio individual y global de la red.

Junto a esto se requieren procesos operacionales en donde la gestión de venta en su totalidad se acompañe de altos estándares de calidad de servicio en plazos e integridad de entrega, con lo cual MTS puede entregar información y asesoría importante para que la empresa-ferretería trabaje internamente para satisfacer las necesidades de sus clientes en general (plan de mejoramiento de procesos en ferretería).

Para hacer más rentable el modelo de negocio, se necesita aumentar las ventas por metro cuadrado, como lo hace todo el retail en la actualidad, en esta línea, se requiere trabajar con los socios en modelos analíticos para determinar

mix óptimos de productos, los más rentables, análisis de demanda y reposición y herramientas de monitoreo y control para la venta e inventario de productos en las ferreterías.

Si bien MTS apoya las aperturas de nuevas tiendas y remodelaciones de socios en cuanto a entregar estudios, análisis, contactar proveedores y monitoreo del proyecto, se requiere entregar herramientas predictivas respecto de zonas o localidades atractivas para un nuevo proyecto o bien trabajar sobre potenciar cierta ubicación o localidad en particular que tenga potencial para el negocio a nivel analítico profesional y técnico.

Este tema estratégico se considera central en el mapa estratégico y en la operación de MTS debido a que tiene la particularidad de relacionarse con los otros tres ejes o temas de manera consistente y permanente, y con los clientes. Para el eje estratégico de generar condiciones comerciales entrega información con valor agregado del mercado, la competencia y las ferreterías en cuanto a niveles de venta e indicadores del negocio, conocimiento del cliente final, consultoría especializada, proyectos, herramientas de gestión y coordinación con ferreterías y socios. Con el eje estratégico de la excelencia operacional se relaciona contrastando la operación con el resultado real del socio y la experiencia del cliente en el punto de venta. Finalmente, del eje estratégico del capital humano debe implementar las herramientas de alineamiento operacional necesarias para alinear la organización hacia los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección y coordinación gestión con los equipos de tecnologías de la información.

5.3 Iniciativas estratégicas

A continuación, se presenta por cada tema estratégico (o eje) y objetivos de cada uno de éstos, un detalle de las iniciativas que se deben implementar para conseguir el cumplimiento de la estrategia de acuerdo a lo revisado acorde a cada tema explicado anteriormente. Esto se detalla en las tablas N°58, N°59, N°60 y N°61 a continuación:

Tabla N°58: Matriz tema estratégico - **potenciar capital humano**.

Tema Estratégico / Objetivos	Iniciativa Estratégica
Promover cultura de trabajo en equipo y alto desempeño	E1: Potenciar Capital Humano Gerencia de Personas
	(I1). Mejorar clima laboral: Para retener el personal con alto talento, una de las iniciativas a implementar debe darse desde los planes de selección y reclutamiento, esto implica evaluar el promedio de antigüedad de los postulantes, considerando un promedio de años pero de acuerdo al tipo de cargo y nivel dentro de la compañía (un cargo operador tiene mayor rotación que uno administrativo), la selección debe estar sujeto también a un modelo de renta acorde al mercado. Para incentivar además que los nuevos ingresos entren a la empresa se debe desarrollar un programa trainee para aquellos cargos que implican mayores posibilidades de desarrollo y que estén en áreas o procesos claves del negocio.
	(I2) Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño: Debe mejorarse el plan de becas de la empresa, no solo subvencionar al trabajador y pedir que este continúe en la empresa por un periodo de tiempo, también se debe confeccionar programas de desarrollo interno, de manera que el personal capacitado completamente por la empresa o en parte, para casos de diplomados o magister, o cursos de especialización, este pueda tener posibilidades de desarrollo en la gerencia que pertenece o tener movilidad paralela al cargo en otras áreas donde este pueda potenciar el equipo donde trabaje y asumir nuevos desafíos que lo motiven a seguir en la empresa y mostrando la mejora de sus competencias. Para esto debe existir una política de desarrollo desde el área de recursos humanos para evitar salidas de personal capacitado y con potencial en la empresa.
(I3). Desarrollar plan de retención de talentos y proceso de reclutamiento: La iniciativa para mejorar el clima laboral y trabajo en equipo con alto desempeño, debe contemplar una serie de planes y medidas considerando el mediano a largo plazo, al tratarse de una empresa con personal histórico no serán inmediato los efectos de estas iniciativas. Por lo tanto se debe trabajar en establecer mediciones periódicas y evaluaciones que entregue información del grado de compromiso y satisfacción del trabajador con la empresa, esto por medio de encuestas y focus group, y los resultados deben dar las necesidades que se deben reforzar para mejorar el clima. Es necesario e importante que las jefaturas y sub gerencias pasen por un programa de coaching para desarrollar o mejorar habilidades blandas y de liderazgo, los que tendrán que estar sujeto a aprobación y retroalimentación. Implementar un plan comunicacional activo por medio de buzones y portal de comunicaciones on line de manera que también sea responsabilidad del colaborador informar de las inquietudes que atenten contra el clima laboral del equipo o área, este plan debe permitir hacer levantamiento de casos desfavorable de clima, o también ser ocupada para dar a conocer las mejores prácticas y casos que puedan servir de ejemplos para otras situaciones de otras jefaturas.	

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°59: Matriz Tema estratégico - **excelencia operacional**.

Tema Estratégico / Objetivos	Iniciativa Estratégica
E2: Eficiencia Operacional Gerencia de Operaciones	
Maximizar nivel de eficacia operativa	<p>(I1). Incorporar herramienta de análisis y seguimiento: El equipo de operaciones de MTS, tiene a cargo la recepción, almacenamiento y despacho de los productos que MTS compra consolidadamente para sus socios y luego los entrega a centros de distribución y/o ferreterías de los mimos a lo largo de todo Chile. Este proceso genera diversas brechas en las distintas etapas, por lo cual se hace necesario incorporar una herramienta de análisis y seguimiento para el proceso operativo completo (Proveedor > MTS > Bodegas socios > Ferretería). Generar Información íntegra y en tiempo real. Una herramienta que permita medir además la productividad de la operación en cuanto a tiempos, costos, calidad en la entrega, etc. Identificar el nivel de productividad y patrones que permitan por medio de capacitación o modelo de esquema de incentivos impulsar a mejorar los resultados y tiempos. Junto a esto se requiere contar con un plan de capacitación acorde a dichas áreas y paralelamente mejorar el perfil de los nuevos ingresos de recursos antes mencionados, y que esta información se parte de la toma de decisiones en el tiempo para la inversión en activos operacionales.as góndolas de las ferreterías, junto a esto Implementar sol</p> <p>(I2). Mejorar Cumplimiento de Plazos e Integridad: Generar una herramienta de análisis y seguimiento de productividad enfocada en dos puntos centrales: - Análisis de variables del personal a cargo en la operación, según proceso (retiro, clasificación, distribución y reparto), tipo de cargo, antigüedad, evaluaciones de desempeño, etc. Identificar el nivel de productividad y patrones que permitan por medio de capacitación o modelo de esquema de incentivos impulsar a mejorar los resultados y tiempos. Apoyar esta iniciativa de planes de capacitación y paralelamente mejorar el perfil de los nuevos ingresos de personal. - Establecer seguimiento del nivel de ocupación de los recursos en activos con que opera la empresa, por ejemplo flota, sorter de clasificación, sistemas en línea y up time de estos, con lo cual se debe identificar fallas, vida útil, nivel de ocupación y capacidad, tiempos de reposición y mantención, etc. Debe desarrollarse un modelo de operación para identificar y monitorear la productividad de los recursos antes mencionados, y que esta información se parte de la toma de decisiones en el tiempo para la inversión en activos operacionales.</p>
Disponibilidad de productos en ferreterías	<p>(I1). Desarrollar sistema de medición y control de venta e inventario para tiendas y bodegas: Continuamente se escucha por parte de socios o jefes de sala que los despachos de productos no llegan en las fechas comprometidas o llegan de manera incompleta los pedidos (se prepara y consolida el pedido en las bodegas de MTS, cuando se trata de un surtido de productos que el socio no tiene la capacidad de almacenar en volúmenes mayores o su compra es reducida). Esto genera quiebres de productos en las ferreterías que puede durar semanas debido a la eficiencia logística requerida para abarcar todo Chile con camiones consolidados con varios tipos de productos. Una iniciativa importante es desarrollar un sistema de medición y control de venta y stock que evidencie problemas asociado a la disponibilidad inventario y permita gestionar adecuadamente (informe que anticipe quiebres y sobrestock, cambios en las ventas, etc. (Herramienta Retail SCM).</p> <p>(I2). Adquirir software para monitoreo y control de flota: Se requiere poder contar con un software para administrar el transporte y poder eficientar los procesos y viajes integrando transporte de MTS, de socio, externos, respecto de volúmenes y rutas más eficientes.</p>
Aumentar margen operacional	<p>(I1): Re diseño de procesos operativos: El margen operacional está relacionado directamente con la utilización de los recursos, por lo tanto, la eficiencia de los procesos y los costos son claves para poder aumentar el margen operacional del negocio. La iniciativa más importante es poder contar / implementar una herramienta de monitoreo y control del proceso operacional de MTS, que incluya el transporte, almacenamiento y productividad de las personas, poder generar indicadores, metas y objetivos, poder medirlos y gestionarlos. Se requiere un proceso formal de control de costos, mermas y reprocesos. Se requiere contar con un plan de capacitación para el personal de operaciones en sistemas, planillas, seguridad y elementos que permitan mejorar la productividad. Se requiere adquirir un modelo de estimación de venta que permita generar mejores planes de almacenamiento y despacho, eficientar proceso de compra de productos y evitar errores, optimizar capacidades de bodega y de diseño de rutas de transporte, mejorando en definitiva la eficiencia operacional y el nivel de servicio a clientes con la consiguiente mejora de la disponibilidad de productos en las góndolas de las ferreterías, junto a esto Implementar solución automatizada de descarga de órdenes de pedido.</p>

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°60: Matriz tema estratégico - **condiciones comerciales.**

Tema Estratégico / Objetivos	Iniciativa Estratégica
E3: Condiciones Comerciales	
Gerencia Comercial	
Mejorar competencias en planificación y seguimiento	(11). Implementar programa de reuniones de seguimiento (reunión de negocio): Esta instancia permite informar principales issues asociados al negocio (comercial) e informar al resto de la organización de modo accionar soluciones de manera conjunta. Se trata de una reunión semanal donde participan las áreas más relevantes y atingentes al negocio en sus primeras y segundas líneas. Lidera y coordina gerencia de desarrollo de negocios (estudios). Elaborar seguimiento y catastro de los principales socios-ferreterías por zonas, identificar issues puntuales a asociados a ventas, inventario, despacho, entrega, etc. Presentar desempeños por familias y cumplimiento de forecast por área, en venta y gastos.
Mejorar gestión comercial	<p>(11). Re diseñar modelo de negociación y compras de socios: Dado el poco nivel de regulación interna que existe (acuerdos sujetos a sanciones) para las actividades comerciales que ocurren en la organización como la compra por fuera de la cadena por parte de algunos socios o la negociación individual de otros. Se necesita revisar y regular, empujar con el directorio estos cambios, las actividades comerciales al interior de MTS, es decir, definir y detallar la compra "por fuera" de la cadena MTS sujeta a restricciones como a productos que MTS no tiene incorporado al mix o porcentaje autorizado a comprar por fuera de la cadena antes de incurrir en castigos de tipo económicos (pérdida de beneficios). Se necesita, en definitiva, <u>contar con un procedimiento</u> claro, detallado y consensuado, respecto del proceder en proceso comercial en MTS, para socios, proveedores, área comercial y partes involucradas, de manera de no perjudicar a los socios más pequeños y evitar pérdida de ingresos para MTS debido a actividades perjudiciales y no normadas.</p> <p>(12). Formalizar calendario de reuniones de revisión de negocio anuales: Planificar calendario con cadenas de reuniones de revisión de negocio, semanales, mensuales, trimestrales y anuales, para revisar plan de trabajo semanal, analizar indicadores claves, acordar oportunidades de mejora y planificar plan de trabajo. El generar instancias formales de revisión del negocio con compradores y encargados de operaciones y centros de distribución de las cadenas, permite una mejor planificación de las actividades promocionales, y una mejor respuesta a solución de problemas ya sea logísticos, o de operaciones, mejorando de esta manera los estimados de venta y las acciones para generar mejor nivel de disponibilidad en góndolas.</p>
Desarrollar proveedores y procesos colaborativos	<p>(11): Diseñar e implementar plan de visita a ferias y proveedores fuera de Chile: Hoy en día la importación de productos se ha convertido en un negocio muy lucrativo en toda línea de productos y servicios. Productos provenientes de países con bajo costo de mano de obra y que por ende alcanzan mejores precios de mercado, tal el caso de las herramientas (2016) traídas desde China (41%), Estados Unidos (23%), Taiwán (8%) e India (5%), tal como lo hace el gran retail ferretero. El equipo comercial de MTS debe desarrollar proveedores extranjeros más competitivos, para ello debe realizar visitas a eventos relacionados al negocio, proveedores, plantas, competidos, en definitiva, ser más dinámicos y proactivos en la busca de la mejor relación precio-calidad esperada por los socios.</p> <p>(12). Desarrollar e implementar procesos colaborativos con proveedores: Si bien el precio es un objetivo muy relevante en la relación con proveedores, este tiene un límite y la obtención de su mejor nivel lleva al desarrollo de prácticas muy poco beneficiosas para el negocio como es el caso de que los socios compren por fuera de la red para acceder a "precios especiales". Los procesos colaborativos con proveedores han sido un mecanismo bastante bien usado en los últimos tiempos para integrar procesos, compartir riesgos y responsabilidad, pero por supuesto para ser más eficientes, donde ambas partes colaboran en pos de <u>objetivos comunes</u> (se desarrollan SLA como mecanismo de monitoreo y control), comparten información. Tal es el caso del modelo de negocio llamado Venta en Verde, donde el producto que comercializa el dueño de la tienda se despacha desde la bodega del productor (proveedor) al cliente final, evitando duplicidad en transporte y almacenaje, en el mejor d ellos casos los costos se comparte, integración de sistemas para análisis de demanda y reposición, o gestión del inventario en forma integrada (reatil Mgmt.). Estas y otras actividades permiten ser más competitivos en conjunto, trabajar más coordinadamente y generar confianzas y compromisos que permiten sortear problemas operativos de mejor manera con una visión conjunta y alineada.</p>
Facilitar la introducción de nuevos productos	<p>(11). Re diseñar procedimiento para la introducción de nuevos productos: El proceso de introducción e nuevos productos requiere un grupo importantes de actividades previas a la disposición del producto en tiendas, tal como el contacto y revisión de proveedores, pruebas y muestras, certificaciones, comercio exterior, temas aduaneros, internación, almacenamiento, consolidación, despacho, recepción, ingreso a sistemas, caracterización del producto, difusión, entre otros. Todas estas actividades y las que sea necesario realizar deben estar detalladas por escrito en un procedimiento de fácil entendimiento y aplicabilidad, de moda de hacer expedito el proceso de incorporación de nuevos productos. Asimismo, la comunicación a socios y jefes de local de manera que el producto sea exhibido correctamente.</p> <p>(12). Establecer módulos piloto en ferretería para exhibir nuevos productos: Se requiere disponer espacios especiales en cuanto a dimensión, capacidad y ubicación privilegiada de acuerdo al tipo de producto nuevo (se asume un producto de alto margen). Además, se necesita un modelo de trabajo que implique la articulación entre los procesos de la nueva línea de negocios, el equipo de punto de venta de MTS y la ferretería.</p>
Entregar Precios Competitivos	Las mejoras esperadas para entregar precios competitivos se fundamentan en las iniciativas anteriormente detalladas. Todas ellas contribuyen de manera individual y colectivamente el buen desempeño del tema estratégico definido en el mapa para la correcta implementación de la estrategia definida.
Disponibilizar mayor variedad de productos	Las iniciativas relacionadas al desarrollo de proveedores, nuevos o existentes, permite la introducción de nuevos productos, familias de productos o categorías al mix actual existente en MTS. Ambos tipos de clientes, socios y cliente final, demandan con fuerza la modernización del mix y la incorporación y amplitud de mayor variedad de productos tal es el caso de familias como "iluminación", muy poco desarrollada por el equipo comercial de MTS o la constante solicitud de incorporar familias como menaje al mix, o desarrollar de mejor manera y más eficientemente las categorías de temporada (terrazza, piscina, Muchos de estos productos los socios deben comprarlos a proveedores externos a MTS o importarlos directamente, incurriendo en gastos mayores a los que podría acceder MTS si el proveedor estuviera incorporado a la cadena.

Fuente: Diseño propio.

Tabla N°61: Matriz tema estratégico - **desarrollo de negocio.**

Tema Estratégico / Objetivos	Iniciativa Estratégica
E4: Desarrollo de Negocio	
Gerencia de Desarrollo de Negocios	
Mejorar disponibilidad e integración información de socios	(I1). Desarrollar modelo de integración de información de puntos de venta (ferreterías): Es necesario que la empresa pueda empujar un proyecto para acceder a la información de punto de venta (ventas por sucursales y familias, márgenes) que pueda integrarse con información generada por la empresa con el objetivo de monitorear el desempeño a nivel punto de venta, generar análisis y apoyar la toma de decisiones de manera certera (análisis de demanda, proyecciones, estrategias de mix, aperturas, remodelaciones, entre otras. Esto también dará oportunidad de poder estar un paso adelante a la competencia y poder generar mejoras en stock, reposición, mix, exhibición.
Ampliar Conocimiento del Cliente Final	(I1). Desarrollar e implementar herramienta para evaluar la experiencia de clientes: Los clientes de las ferreterías son diversos, desde una persona que busca un repuesto para el baño, a un maestro que requiere los materiales para realizar un trabajo a un tercero, pasando por una familia que desea renovar su baño, un contratista que busca una cantidad importante de uno o varios materiales, una empresa, una organización. Todos ellos buscan tener la mejor experiencia de compra en la ferretería que están visitando. Finalmente, todos ellos debieran "ser escuchados" para conocer su experiencia, saber lo que valoran, y lo que no, lo bueno y lo malo de la experiencia de compra, que quisieran mejorar o encontrar. Toda esta información debe ser recolectada, analizada y gestionada en conjunto con el dueño de la ferretería o por su equipo de punto de venta. La opinión del cliente es clave a la hora de potenciar una u otra línea de productos, a la hora de remodelar una tienda o de abrir una nueva. El cliente nos puede señalar lo efectivos que estamos siendo en nuestra propuesta de valor, y qué debemos mejorar para que vuelva a visitar la tienda, para que compre más productos y para que recomiende la tienda.
Desarrollo de Socio en Punto de Venta	(I1). Desarrollar herramienta de evaluación de tienda (NPS): La cadena MTS cuenta con 140 tiendas a lo largo de todo Chile, para las cuáles no existe un modelo o herramienta que permita evaluar un cierto desempeño de tienda basado en un estándar definido. Dicho estándar debe contener una evaluación cuantitativa de las características más relevantes que deba cumplir una ferretería dado su tipo de formato (retail, constructor, hogar). Tales características, son aquellas que generan la ventaja competitiva respecto de otras ferreterías tales como % de quiebre de productos, calidad de la exhibición, variedad de productos, N° estacionamientos, venta por M2, iluminación, presencia de familias importantes, presencia de precios en la exhibición, cantidad de vendedores, etc. Con esta información se puede propiciar proyectos de mejora en tiendas que signifiquen perseguir un desempeño esperado estándar. (I2). Desarrollo de modelo Retail SCM: Para el monitoreo y control de la venta e inventarios a nivel modelo tienda. Con esta herramienta de control se puede anticipar los quiebres de stock (low stock level) en CDs y ferreterías, detectar cambios considerables en la demanda, casos con sobre stock (inventario inmovilizado que debe venderse), inconsistencia en los inventarios o desbalanceo de productos, con esto eficientar niveles de inventario en puntos de ventas y centros de distribución y su consiguiente ahorro operacional para la tienda.
Fidelidad del cliente final	(I1). Implementar proceso de captura de información de clientes: La información recolectada de tiendas debe ser devuelta a los encargados de las ferreterías con valor agregado (reportes) en forma periódica, de modo que les permitan gestionar puntos débiles y potenciar oportunidades de negocios detectadas. (I2). Re diseñar modleo de capacitación para encargados de ferreterías: Para mostrar resultados experiencia cliente, reforzar concepto y criterios, analizar casos de éxito e informar nuevas actividades, metodologías, campañas, de manera trimestral. (I3). Liderar procesos de mejoras en ferreterías: Apoyar y liderar proyectos estratégicos en determinadas ferreterías que cumplan con un cierto criterio que les permita "calificar" para desarrollar un cierto proyecto de mejora patrocinado por MTS. (I4). Implementar plan de visita a tiendas con equipo multidisciplinario de MTS: Coordinar y concretar un plan de visita semestral con un equipo amplio de MTS (comercial, logístico, desarrollo de negocios, marketing) de modo de recoger en terreno las inquietudes de los socios y líderes de ferreterías y permita además acercar a ambos equipos, sobre todo en regiones.
Aumentar Ingresos de MTS por Compras de Socios	Las iniciativas anteriores deben finalmente incrementar la fidelización del cliente final ya que se mejora su experiencia de clientes (recomienda la ferretería), se cumple con la propuesta de valor, el cliente es escuchado y en base a eso se generan mejoras en tiendas (ambiente, menos quiebres de productos, rapidez en la atención, etc), esto redundará en un aumento en la venta de la ferretería y finalmente en el aumento de compra de productos por parte de la ferretería a MTS y esto se asocia al aumento de ingresos para MTS (que se queda con un fee de la compra).

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Diccionario de objetivos estratégicos

Tal como lo plantean Kaplan y Norton (2012), “las organizaciones con un proceso formal de ejecución de la estrategia muestran un mejor desempeño que aquellas organizaciones que no la tienen. El diccionario de objetivos estratégicos permite describir la relación causa – efecto que existe entre los diferentes objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del mapa estratégico. De esta manera se facilita la descripción y el relato a la organización y se asegura el entendimiento de los desempeños esperados.

Una forma fácil de contextualizar y de asegurar la máxima comprensión y entendimiento de las hipótesis planteadas en el mapa estratégico se desarrolla en la herramienta llamada “diccionario de objetivos del mapa estratégico”, para asegurar, la validación o corrección de las relaciones causales que se están asumiendo, como una manera de facilitar el proceso de despliegue y alineación de las estrategias, ya sean a nivel de alineación estratégica horizontal o vertical, y que todos comprendan las secuencias definidas y cómo se relacionan los objetivos, y con esto facilitar la alineación de objetivos a nivel de cada unidad funcional. Los objetivos incluidos en cada una de las perspectivas del mapa definen lo que la organización (UEN) tiene que asegurar hacer bien para poder implementar con éxito la estrategia definida.

Niven (2002), plantea que “entre la estrategia, que define las actividades y elecciones efectuadas, y las mediciones de resultados seleccionados para valorar el nivel de eficacia general, se necesita un conjunto de objetivos de resultados que describan lo que debe ser hecho correctamente para ejecutar la estrategia “.

Estos objetivos deben responder de una manera secuencial a través de una relación causa - efecto para que todos en la organización comprendan lo que se debe hacer bien y tengan claridad en cuál será la contribución de cada unidad funcional en el logro de la estrategia de la organización.

Estas relaciones, causa-efecto van construyendo la secuencia o cadena de hipótesis establecidas para ir asegurando el cumplimiento de los objetivos

estratégicos de la compañía, estableciendo en primer lugar los objetivos financieros – planteados por los dueños – pero definiendo que es lo que se debe cumplirse a los clientes – medido a través de la propuesta de valor – para que a través de su preferencia se puedan lograr las metas financieras planteadas por los dueños.

La lógica causa - efecto continúa, y el enfoque metodológico propone evaluar y analizar en cuáles procesos (enfocado en los críticos), se debe asegurar un cumplimiento exitoso y eficaz que permita asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor a los clientes que permitirá alcanzar las metas financieras.

Las tablas N°62 a la N°65 detallan los diccionarios de objetivos estratégicos, a través del análisis de la explicación de las relaciones causa – efecto respecto del mapa estratégico propuesto para MTS.

Tabla N°62: Diccionario de objetivos estratégicos - *excelencia operacional*.

Descripción de relaciones causa efecto: Eje Estratégico EXCELENCIA OPERACIONAL				
Perspectiva Mapa	Causa (Factor desencadenante)	Perspectiva Mapa	Efecto (Objetivo influido)	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Promover cultura de trabajo en equipo y alto desempeño	Procesos	Maximizar nivel de eficiencia operativa	Las mejoras generadas en trabajo en equipo y desarrollo de equipos de alto desempeño, genera mayor motivación en el cumplimiento de los objetivos del área, esto acompañado de esquemas de incentivos y reconocimientos que aseguren mejoras significativas de los estándares comprometidos con los clientes.
Procesos	Maximizar nivel de eficiencia operativa	Clientes	Disponibilidad de productos en ferreterías	Al desarrollar e implementar un plan de mejoramiento continuo en las operaciones como mejoramiento de procesos, monitoreo y control que contemple generación de objetivos, indicadores y cumplimiento de metas, estandarización de procesos permite asegurar el correcto almacenamiento y desecho de los productos y entregar bajo norma a socios. Permitiendo minimizar costos de transporte, operación, debido a quiebres e ineficiencias debido a descoordinaciones.
Clientes	Disponibilidad de productos en ferreterías	Financiera	Aumentar Margen Operacional	El poder disponibilizar productos a las ferreterías en forma y tiempo adecuado permite entregar productos valorados por los consumidores finales bajo los atributos ofrecidos en la PV, con mayor eficiencia, esto permite incrementar la rotación de productos, entregando mutuos beneficios a socios y MTS, y es un elemento que incide en la satisfacción del cliente final, por lo tanto en su fidelización, recomendación, reiteración de compra, e incremento de ella.
Financiera	Aumentar Margen Operacional	Financiera	Maximizar Entrega de Valor a los Socios	El hecho de contra con una operación confiable y eficiente permite disminuir los costos operacionales (y reprocesos, errores), lo cual facilita el movimiento de productos de forma más eficiente, lo cual impacta directamente en el resultado final de MTS y con ello los montos destinados a generar planes de mejora y apoyo a los socios ya que se genera mayores recursos.

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°63: Diccionario de objetivos estratégicos - *condiciones comerciales (R1)*.

Descripción de relaciones causa efecto: Eje Estratégico CONDICIONES COMERCIALES (R1)				
Perspectiva Mapa	Causa (Factor desencadenante)	Perspectiva Mapa	Efecto (Objetivo influido)	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar disponibilidad e integración información de socios	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias en planificación y seguimiento	En la medida que se obtenga de manera sistemática la información comercial y operativa (venta, inventario, márgenes) de las ferreterías (que no se tiene, regularmente) se podrá generar mejores resultados en los análisis y estudios con los cuáles de debe generar mejores resultados en planificación y seguimiento del negocio.
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias en planificación y seguimiento	Procesos	Desarrollar proveedores y procesos colaborativos	Con la generación de información con valor agregado para el negocio se puede realizar análisis que entreguen mayor información a cerca de los resultados del desempeño de proveedores y debilidades y necesidades de del negocio respecto de productos. Junto a esto, input para trabajar con ciertos proveedores y generar proyectos colaborativos o buscar nuevos.
Procesos	Desarrollar proveedores y procesos colaborativos	Procesos	Facilitar la introducción de nuevos productos	El hecho de trabajar con un foco o grupo acotado de proveedores y concretar proyectos de tipo win win se puede introducir nuevos productos (muy demandados por los clientes). Desarrollar nuevos proveedores de manera sostenida le entrega nuevos bríos al negocio en cuanto fidelización con el cliente. Ambos procesos, desarrollo de proveedores como introducción de nuevos productos deben ser un proceso formal y establecido en MTS.
Procesos	Facilitar la introducción de nuevos productos	Cientes	Disponibilizar mayor variedad de productos	El hecho de contar con procedimientos y procesos que permitan introducir nuevos productos de manera eficaz, continua y planificada permite llegar a los clientes en ventanas de tiempo acotadas y competitivas respecto de la competencia.
Cientes	Disponibilizar mayor variedad de productos	Cientes	Ser el único proveedor de los socios	Mantener una cartera de nuevos productos disponibles de manera eficiente y estable en el tiempo permite que los socios opten por MTS como el principal "agente de compra" para ellos dado que se mejoran los tiempos de respuesta en la llegada de nuevos productos, confiabilidad y confianza con el equipo encargado.
Cientes	Ser el único proveedor de los socios	Financiera	Incrementar Compras de Socios	Al acercar a los socios a MTS como único el "único proveedor de los socios", permite disminuir las compras por fuera de la cadena, debido a la confianza que ellos depositan en el equipo comercial, de esta manera la compra de los socios por la cadena se incrementa.
Financiera	Incrementar Compras de Socios	Financiera	Maximizar Entrega de Valor a los Socios	Al incrementar la compra de socios a través de la cadena, debido a las mejoras que se producen en los procesos de desarrollo de proveedores e introducción de nuevos productos se produce un incremento en la compra de los socios a través de la cadena, lo cual genera mayores ingresos para MTS que significan mayor apoyo en temas operativos y proyectos de innovación para los socios.

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°64: Diccionario de objetivos estratégicos - *condiciones comerciales (R2)*.

Descripción de relaciones causa efecto: Eje Estratégico CONDICIONES COMERCIALES (R2)				
Perspectiva Mapa	Causa (Factor desencadenante)	Perspectiva Mapa	Efecto (Objetivo influido)	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar disponibilidad e integración información de socios	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias en planificación y seguimiento	En la medida que se obtenga de manera sistemática la información comercial y operativa (venta, inventario, márgenes) de las ferreterías (que no se tiene, regularmente) se podrá generar mejores resultados en los análisis y estudios con los cuáles de debe generar mejores resultados en planificación y seguimiento del negocio.
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar competencias en planificación y seguimiento	Procesos	Mejorar gestión comercial	Con la generación de información con valor agregado para el negocio se puede realizar análisis que entreguen mayor información respecto de los resultados del desempeño del negocio en cuanto a desempeño y eficiencia del proceso comercial y negociación con proveedores como análisis de precios, tendencias y poder capturar oportunidades de mercado y poder hacer extensible a todos los socios. Información con debe ser complementada con el mercado y la competencia y entregar a los socios de manera sostenida y continua.
Procesos	Mejorar gestión comercial	Clientes	Entregar Precios Competitivos	El hecho de contar con una eficiente operación comercial que pueda negociar productos con proveedores con mejores herramientas de análisis y en tiempos adecuados, permitirá poder llegar a precios altamente competitivos en le mejor momento posible (eso no ocurre actualmente), se podrán analizar tendencias y realizar proyecciones más exactas considerando el mercado y la competencia a tiempo real.
Clientes	Entregar Precios Competitivos	Clientes	Ser el único proveedor de los socios	El mismo hecho de llevar con mayor facilidad a precios competitivos evitará que los socios y compradores negocien individualmente con proveedores y el equipo comercial de MTS se haga cargo del proceso completo. Lo con lleva a que los socios no negocien ni compren por fuera de la cadena eligiendo a MTS como el único proveedor d ellos socios (MTS negocia y compra agregadamente para los socios).
Clientes	Ser el único proveedor de los socios	Financiera	Incrementar Compras de Socios	Al convertirse MTS en el único o más grande proveedor de los socios, este generará que un mayor porcentaje de la compra que realizan los socios la realicen por dentro de la cadena, por lo tanto, se incrementa la compra de los socios a través de MTS.
Financiera	Incrementar Compras de Socios	Financiera	Maximizar Entrega de Valor a los Socios	Al incrementar los niveles de compra a través de la cadena MTS, debido al incremento de eficiencia en el proceso comercial y credibilidad del equipo comercial, se incrementan los ingresos para MTS debido a la compra mayor de los socios a través de la cadena ya que un fee queda para MTS. Con estos mayores ingresos se desarrollan proyectos de mejora y apoyo a socios en actividades operativas como marketing, capacitación, asesorías, incorporación de tecnologías de apoyo a la gestión, inversión en activos, servicios, estudios, y desarrollo de punto de venta.

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°65: Diccionario de objetivos estratégicos - *desarrollo de negocios*.

Descripción de relaciones causa efecto: Eje Estratégico DESARROLLO DE NEGOCIO (R1)				
Perspectiva Mapa	Causa (Factor desencadenante)	Perspectiva Mapa	Efecto (Objetivo influido)	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar disponibilidad e integración información de socios	Aprendizaje y crecimiento	Ampliar Conocimiento del Cliente Final	El negocio actual (ferretería tipo retail) requiere cada vez más información para analizar y entender a los distintos tipos de clientes y proceder a fidelizarlos de la manera más rentable para el negocio. Se trata de desarrollar herramientas que levanten información de la Experiencia del Cliente, de los atributos que más valora y que permiten que se fidelice, recomienda e incremente su compra. Para esto se desarrolla plataforma y metodología NPS para recolectar información variada de los distintos tipos de clientes del negocio y gestionarlos adecuadamente.
Aprendizaje y crecimiento	Ampliar Conocimiento del Cliente Final	Procesos	Desarrollo de Socio en Punto de Venta	Con la información proveniente de la encuesta Experiencia Clientes aplicados a socios y cliente final en PV se detectan tanto las fortalezas como las debilidades de las ferreterías a lo largo de Chile. Se clasifican, categorizan y se desarrollan actividades tendientes a generar mejoras según se levantó con cliente y según se estudia el mercado. Se apoya en asesoría para apertura y remodelación de tiendas, eficiencia en mix de productos, marketing, capacitaciones, exhibición de productos, ambiente, iluminación, lay out, de acuerdo a las necesidades de cada tienda y los recursos disponibles.
Procesos	Desarrollo de Socio en Punto de Venta	Clientes	Mejorar la Experiencia del cliente final	La mejora y el desarrollo de los puntos de ventas (ferreterías) conlleva una serie de situaciones beneficiosas tanto para el cliente final, como para el socios y el personal de la ferretería. Todo esto permite contar con un ambiente (local) con mejores condiciones, mayor y mejor exhibición de productos, en línea con lo que el cliente requiere lo cual implica mejoras en la experiencia del socio con MTS y del cliente final en su proceso de compra.
Clientes	Fidelización Cliente Final	Financiera	Aumentar Ingresos de MTS por Compras de Socios	Poder retener clientes, es siempre mucho más económico que conseguir nuevos, puesto que no es necesario poner en marcha acciones de marketing muy costosas, las cuales no siempre garantizan el retorno de la inversión. Con la fidelización de clientes se consiguen, obviamente, más ingresos, que luego pueden utilizarse para cubrir gastos fijos o emprender nuevas líneas de negocio. El cliente fidelizado no acude a la competencia, recomienda el negocio a sus conocidos. Se cuenta además, con mayor y mejor información muy valiosa que la competencia desconoce, lo que entrega una posición. Permite aumentar tanto el ticket promedio como la frecuencia de compra. El cliente fidelizado tiende a convertirse en un "promotor" de la marca en cuanto tenga ocasión. La mayor fidelización de clientes actuales permitirá generar mayores ingresos a MTS con el incremento de compra del cliente final (mayor compra, nuevos clientes, incremento ticket promedio, aumento del mix de comta, entre otros).
Financiera	Aumentar Ingresos de MTS por Compras de Socios	Financiera	Maximizar Entrega de Valor a los Socios	Los mayores ingresos obtenidos al fidelizar a los clientes existentes, obtener nuevos clientes, incrementar el mix de productos de la compra, incrementar el ticket promedio implica mayor demanda por productos en las ferreterías y por consiguiente mayor compra de los socios. Este incremento en la compra de los socios se traduce la generación de mayores ingresos para MTS con los cuáles desarrolla proyectos de apoyo a socios de diversa índoles que determina un círculo virtuoso de crecimiento sostenido y sostenibilidad en el largo plazo para MTS.

Fuente: Desarrollo propio.

5.5 Justificación de la propuesta de mapa estratégico

Tal como se mencionó al inicio de este capítulo “un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (cuadro de mando integral).

El mapa estratégico desarrollado para MTS aborda los principales problemas de la estrategia y de control de gestión detectados en los análisis antes realizados para la organización debido a que plasma los focos en las iniciativas o ejes estratégicos definidos que deben abordarse con mayor concentración para intentar resolverlos con especial enfoque en el impacto en los resultados esperados del negocio. Esto se refleja en la tabla N°57.

El desarrollo de este mapa estratégico ha permitido involucrar y seguir involucrando a todo el equipo ejecutivo de MTS y primeras líneas al inducir la disciplina de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas y entregar más claridad y compromiso con la estrategia. Permitiendo además contar con un documento oficial que guíe y valide su actuar.

Se trata además de una poderosa herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la organización. Para MTS un muy buen punto de partida para acercar las áreas y sensibilizar la relación de MTS con su gerencia general. Dejando de manifiesto un plan de largo aliento para MTS que permitiría minimizar los principales problemas de comportamiento en MTS.

El desarrollo del mapa estratégico posibilita estructurar los planes de trabajo de cada área y sucesivamente poder monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados a cada área y detectar con facilidad los aspectos de la estrategia que están teniendo éxito y en cuáles no. Se habla en términos comunes al interior de la organización (todos hablan del cumplimiento de la propuesta de valor y de los ejes estratégicos) y como se habla del tema se comunica y explica a todo el personal.

Junto a esto se posibilita la opción de probar algunas hipótesis planteadas sobre la que se basa la estrategia y verificar su validez a través de las relaciones causales del mapa estratégico como validar si a mayor participación de los socios en MTS se consigue un crecimiento mejor y orgánico de la cadena, sin mermar el crecimiento de un grupo o bien validar si existe una relación significativa entre la mayor variedad de productos y el incremento de la venta en las ferreterías, o finalmente validar si para este rubro, la experiencia del cliente es significativa y aporta valor.

Implementación de reuniones de gestión donde aún se discuten temas operativos, pero se le está dando mayor espacio a lo estratégico, a conversar de la estrategia y a medir su correcta implementación, se revisan resultados comunes para distintas áreas y se coordinan de mejor manera en torno a los objetivos comunes y transversales de la estrategia. Un equipo de “control de gestión” se asegura que los gerentes reciban información de forma periódica mientras se desarrollan e implementan los tableros de control en un módulo BI para poder alimentar además el mapa y el *Balanced Scorecard*, y organiza la distribución mensual de los informes y prepara la agenda y reportes y presentaciones para las reuniones mensuales de gestión. Esta área está en vías de convertirse en un área para el monitoreo de la estrategia (control de gestión y planificación) la cual reportará al gerente general de manera de ser responsable de la revisión periódica y adaptación del mapa estratégico y las herramientas de control de gestión que se implementarán en la organización.

Se apuesta a que el desarrollo del mapa estratégico en MTS facilite la creación de valor de manera sostenible. Debido a lo cual, se realizarán los ajustes necesarios al modelo de negocio de manera que sea capaz de combinar sus acciones en horizontes de corto, mediano y largo plazo, con la perspectiva de crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Junto a esto, se espera que el mapa estratégico pueda contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados,

quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.

Finalmente, el desarrollo del mapa estratégico está permitiendo desarrollar una mirada estratégica del negocio en los gerentes dejándole mayor espacio a la planificación, desarrollo de liderazgos, proyectos de innovación y enfoque en la creación de valor, delegando mayor trabajo operativo a sus segundas líneas.

Por lo tanto, el mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

En definitiva, un mapa estratégico bien constituido y coherente con las mejores prácticas del *Balanced Scorecard* permite una ejecución efectiva de la estrategia de la organización.

CAPÍTULO 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los objetivos estratégicos y los mapas estratégicos permiten aclarar, con palabras y diagramas, los objetivos de la organización, para lograr un buen desempeño en el largo y corto plazo. Estos objetivos estratégicos requieren ser más significativos y ejecutables, para lo cual se requiere contar con indicadores que permitan evaluarlos de manera periódica.

El *cuadro de mando integral (CMI)*, es el paso lógico en el planeamiento y desarrollo de la estrategia, ya que una vez que está definido el modelo de negocio, se plasma la estrategia en el mapa, donde han quedado definidos los objetivos estratégicos principales a fin de cumplir la propuesta de valor.

Posteriormente, el siguiente paso corresponde a la medición y evaluación de cada uno de los objetivos estratégicos y esto se hace con esta herramienta, denominado *cuadro de mando integral*, que con ciertos parámetros logra entregar información fundamental para la toma de decisiones de los ejecutivos. Por lo tanto, el CMI es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar información a la dirección futura de la UEN, la cual permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores, que se encuentran agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Para sus creadores, Kaplan y Norton (2004), el *cuadro de mando integral* proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. El cuadro de mando integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar.

Por su parte Niven y Kaplan (2003), sostienen que: “El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento”.

El uso del mapa estratégico podría ayudar a guiar la selección de la estrategia. Una vez seleccionada y formulada la estrategia, esta debe implementarse.

Asimismo, el cuadro de mando integral ayuda a las empresas a solucionar dos problemas fundamentales: medir eficazmente la actividad y los resultados de la empresa e implementar la estrategia con éxito.

En cuanto a la vinculación de los objetivos del cuadro de mando integral con los programas de reconocimiento promoción y compensación, explican Kaplan y Norton (1997), no cabe duda de que la alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas.

Para Kaplan y Norton (2008), las implantaciones más exitosas del CMI ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos.

Para el desarrollo e implementación de un sistema de control de gestión para MTS, el cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de planificación y de control, es considerada una de las de mayor impacto y beneficios, dado que permite en forma práctica el poder operacionalizar la estrategia (Kaplan y Norton, 2012), además de controlar - en conjunto con el uso de los tableros de control de las unidades funcionales - los desempeños reales versus los esperados, objetivo crucial de todo sistema de control. Estos mismos autores plantean que el CMI permite concentrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serán más valiosas y de mayor impacto.

El objetivo de contextualizar a la empresa es poder identificar la problemática que hoy en día la afecta, y de esta manera proponer y diseñar soluciones, mediante la aplicación de una herramienta de control que permita mejorar la implementación de la estrategia y el alineamiento de esta con las operaciones. Una vez identificada la problemática, que tiene estrecha relación con la alineación y comunicación de la estrategia, se propone el desarrollo de un cuadro de mando a nivel corporativo para evaluar los resultados.

La empresa MTS en la actualidad no cuenta con buenos procesos y herramientas de planificación, monitoreo y control. Si bien existe una cantidad importante de indicadores propios del negocio no se gestionan adecuadamente o con la velocidad que se necesita. No existe un área que formalmente los mida, informe y realice seguimiento. A esto se agrega el bajo nivel de participación e involucramiento por parte de las áreas claves de la empresa, pues cada gerente habla de “sus estrategias” como si no se relacionaran con las otras gerencias o con las estrategias globales del negocio.

Del mismo modo, gran parte de los indicadores que se monitorean y se siguen son de operación diaria, no apuntan en la dirección de las estrategias o simplemente no involucran comportamientos relacionados a temas o ejes estratégicos.

En el control de la estrategia, se debe considerar en la empresa, tanto las medidas financieras y no financieras, como el desarrollo tecnológico y satisfacción del cliente, que también afectan el desempeño financiero. Hoy MTS evalúa sus resultados en las líneas finales de sus estados de resultados, con exacerbado foco en la gestión de costos y la operación, no prestando mayor atención a los recursos intangibles como las personas, la motivación, la experiencia, la necesidad de información, los cuáles demuestran la experiencia, gatillan los resultados financieros de manera amplificada y silenciosa, y que deben ser considerados y potenciados para lograr resultados de largo plazo tal como lo requiere hoy el negocio.

Para Farías (2001), el control de gestión es un proceso, a través del cual la gerencia influye en el comportamiento de los miembros de la organización con el objeto de implementar exitosamente las estrategias formuladas durante el proceso de planificación estratégica. De esta manera el CMI es una herramienta significativa para el monitoreo y control de la misma.

Por su parte, Niven (2002), indica que el cuadro de mando integral es “un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas (indicadores), derivadas de la estrategia de una empresa, en donde las medidas seleccionadas para formar el

cuadro de mando integral, representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que una empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos”.

Asimismo, el mismo autor sostiene que para que su implementación sea exitosa, el cuadro de mando integral tiene que estar incluido en los sistemas de gestión y convertirse en la piedra angular del análisis de gestión y la toma de decisiones. La pieza clave que plantea el autor está en determinar las razones de por qué una empresa decide embarcarse en el desarrollo de un cuadro de mando integral y asegurarse que pase de ser sólo una herramienta de control a un sistema de gestión.

Luego, una correcta ejecución de la estrategia, requiere de la más alta integración, alineamiento y trabajo en equipo entre cada una de las unidades funcionales y dentro de ellas. Para cada objetivo estratégico se definen los indicadores claves que lo medirán – para saber si las metas están siendo logradas o no – las metas que marcarán los hitos dentro del plan y los responsables de evaluar y/o gestionar su ejecución.

A continuación, se plantean algunas de las razones por las cuáles se suele desarrollar el cuadro de mando integral, se destacan las siguientes:

- a) Clarificar la estrategia actual / nueva estrategia organizativa**
- b) Coordinar objetivos de los empleados / comunicación y formación**
- c) Crisis empresarial / nuevas metas / nuevo liderazgo**

En suma, el cuadro de mando integral entrega una valiosa ayuda en el proceso de alineamiento estratégico horizontal (gerentes de unidades funcionales con gerencia general) y particularmente en el alineamiento estratégico vertical, donde cada gerente de unidad despliega su cuadro de mando integral y se genera el cuadro de mando específico a su unidad estableciendo la forma en que su unidad contribuirá a los objetivos corporativos. Posteriormente se realiza una bajada del

⁴*Balanced Scorecard* o *cuadro de mando integral* a nivel de gerencia (desdoblamiento o redespliegue), que este proyecto de grado, incluye las gerencias *Comercial, Operaciones, Desarrollo de Negocios y Recursos Humanos*.

Razón por la cual se desarrollan los KPIs correspondientes a cada gerencia, los que pueden ser los mismos que el corporativo o en su defecto, mostrar nuevas mediciones que se ajustan en mayor medida a las funciones de cada gerencia con sus respectivas áreas o adecuados según corresponda a la influencia que tenga la gerencia en el objetivo corporativo.

Del mismo modo, es importante señalar que el *Balanced Scorecard*¹⁰ propuesto contempla KPIs en donde se le atribuye el compromiso a toda la empresa a nivel transversal, estos KPIs y los de cada gerencia tendrán más adelante una importante participación en la definición de los esquemas de incentivos con los que se va a compensar el esfuerzo a las distintas jerarquías con el fin de alinear al personal en función de conseguir cumplir con la propuesta de valor y la estrategia del plan de largo plazo.

6.1 Propuesta de CMI

En esta etapa del proyecto de grado, se muestran finalmente los distintos KPIs que se proponen para seguir el desempeño de los objetivos y temas estratégicos explicados anteriormente.

El cuadro de mando integral propuesto para MTS se ha construido a partir de los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva del mapa estratégico. En primer lugar, se presenta el cuadro de mando integral corporativo, que establece para cada objetivo los indicadores, metas e iniciativas estratégicas, que permita medir el desempeño y direccionar la estrategia de manera de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UEN.

Las tablas N°66 a la N°69, mostradas a continuación, describen el cuadro de mando integral a nivel corporativo para cada una de las cuatro perspectivas del mapa, luego se profundiza en la descripción de las iniciativas estratégicas

¹⁰Balance Scorecard (BSC): o Cuadro de Mando Integra (CMI), es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Creada por Kaplan y Norton (1992), para establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

enfaticando la manera en que cada una de los objetivos estratégicos es abordado e impactado por una o más iniciativas estratégicas, describiendo la manera en que cada iniciativa rentabiliza la utilización de los recursos asignados.

Tabla N°66: CMI de MTS Corporativo - **Perspectiva Financiera.**

Perspectiva Financiera								
Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Frecuencia Medición	Métrica	Metas	Iniciativas Estratégicas
Financiera	Todos	Maximizar Entrega de Valor a los Socios	Cumplimiento Presupuesto Apoyo Socios	%	Mensual	MM\$ Ítems apoyo REAL / MM\$ Ítems apoyo Presupuesto	≥100%	Desarrollar programa de mejora para entrega de valor a socios
			Incremento Rappel devuelto a socios (1)	%	Mensual	MM\$ Total Rappel devuelto año actual / MM\$ Total Rappel devuelto año anterior	≥ 10%	Establecer marco regulador y protocolos para compras por fuera de la red
			Incremento Rebate devuelto a socios (2)	%	Mensual	MM\$ Total Rebate devuelto año actual / MM\$ Total Rebate devuelto año anterior	≥ 7%	
	Condiciones Comerciales	Incrementar Compras de Socios	Crecimiento Ventas Nacionales	%	Mensual	(Ventas acum... año actual/ Ventas acum... año ant...)-1 x 100 %	≥12%	Potenciar perfil de encargados de desarrollo de marcas y productos
			Crecimiento Ventas Importaciones	%	Trimestral	(Ventas acum... año actual/ Ventas acum... año ant...)-1 x 100 %	≥15%	
			Crecimiento Venta Representaciones (3)	%	Mensual	(Ventas acum... año actual/ Ventas acum... año ant...)-1 x 100 %	≥18%	
	Excelencia Operacional	Aumentar Margen Operacional	Margen Operacional negocio	\$	Mensual	(Utilidad Operacional / Ventas Netas) x 100 %	≥ %Presupuesto	Incorporar herramienta de análisis y seguimiento de operación
			Cumplimiento Costos negocio	%	Mensual	Costos (Real / Presupuesto) Negocio	≤ 100%	
	Desarrollo de Negocio	Aumentar Ingresos de MTS por Compras de Socios	Ingresos Marketing (proveedor)	%	Mensual	(Ingresos acum... año actual/ Ingresos acum... año ant...)-1 x 100 %	≥12%	Desarrollar modelo de integración de información de puntos de venta (ferreterías)
			Ingresos Servicios (socios) (4)	%	Mensual	(Ingresos acum... año actual/ Ingresos acum... año ant...)-1 x 100 %	≥10%	
Ventas por M ² Ferreterías			%	Semestral	[(Ventas Acumuladas Ferreterías / M ² Ferreterías) mes n Año m / (Ventas Acumuladas Ferreterías / M ² Ferreterías) mes n Año m-1]-1	≥8%	Desarrollo de modelo Retail SCM para el monitoreo o gestión de tiendas	

Fuente: Desarrollo propio.

(1) Rappel: Monto descuento por volumen devuelto a socios.

(2) Rebate: Monto descuento por cumplimiento metas volumen devuelto a socios.

(3) Representaciones: Marca propia, exclusiva de MTS (Mixa, Wesser, Alberdi y Stanley).

(4) Ingresos servicios socios: Ingresos por servicios cobrados a socios.

Tabla N°67: CMI de MTS Corporativo - **Perspectiva de Cliente.**

Perspectiva de Cliente								
Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Frecuencia Medición	Métrica	Metas	Iniciativas Estratégicas
Cliente	Todos	Ser el único proveedor de los socios	Exclusividad de la compra (Participación) (1)	%	Mensual	MMS Compra Total por MTS / MMS Compra Total del Socio (F29) x100%	≥ 70%	Establecer marco regulador y protocolos para compras por fuera de la red
			Nota encuesta satisfacción cliente (Socio)	#	Semestral	(\sum total de puntaje / número total de encuestados) (usando escala Likert de 1-7)	≥ 6,5	Desarrollar programa de mejora para entrega de valor a socios
	Condiciones Comerciales	Entregar Precios Competitivos	Disminución de precio promedio en la compra	%	Trimestre	(1 - Total precio promedio periodo final / Total IPC MTS promedio) (compras totales) x100% (2)	≥ 7%	Re diseñar modelo de negociación y compras de socios
		Disponibilizar mayor variedad de productos	Cantidad de nuevos productos disponibles	#	Trimestre	(\sum nuevos productos disponibles para la venta)	≥ 30	Desarrollar e implementar procesos colaborativos con proveedores (CPFR)
	Excelencia Operacional	Disponibilidad de productos en ferreterías	Disponibilidad de stock	%	Semanal	(Sum: # SKUs con inventario mínimo / Total SKUs por tienda) x 100%)	≥ 75%	Desarrollar sistema de medición y control de venta e inventario para tiendas y bodegas
			Fill Rate (2)	%	Semanal	(# Producto entregado / # Producto total solicitadas) x 100 %	> 90%	
			Cumplimiento plazos entrega	%	Mensual	Q piezas entregadas en plazo / Q Piezas totales entregadas	≥ 85%	Adquirir software para monitoreo y control de flota
	Desarrollo de Negocio	Fidelización Cliente Final	Índice ocupación flota (3)	%	Mensual	(# kilos cargados / capacidad máxima de transporte kilos total flota) x 100%	> 65%	Re diseñar modelo de capacitación para encargados de ferreterías
			Cantidad de encuestas experiencia clientes a nivel ferretería y socio	#	Mensual	(\sum encuestas aplicadas)	≥ 1.200	
			% Personas encuestadas reconocen calidad de atención (NPS) (4)	%	Semestral	N° Clientes recomiendan la ferretería / N° Total Clientes Personas	≥ 70%	Implementar proceso de captura de información de clientes
			Reiteración de la compra	#	Mensual	Promedio boletas repetidas	≥ 10	
	Incremento ticket promedio (5)	%	Mensual	(M\$ Venta total ferretería / # boletas) (Prim.. Final / Prim. Inicial) x 100%	≥ 15%			

Fuente: Desarrollo propio.

(1) Participación: Compra del socio a través de MTS (%).

(2) Fill Rate: Tasa de entrega de productos a ferreterías (%).

(3) Índice Ocupación Flota: Optimización de Flota de Socios (%).

(4) NPS: Evaluación del cliente hacia el punto de vnta (Net Promoter Score) (%).

(5) Ticket Promedio: Promedio de venta por boleta o factura (\$)

Tabla N°68: CMI de MTS Corporativo - **Perspectiva de Procesos Internos.**

Perspectiva Procesos Internos								
Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Frecuencia Medición	Métrica	Metas	Iniciativas Estratégicas
Procesos Internos	Condiciones Comerciales	Mejorar gestión comercial	Cumplimiento presupuesto de compra socios (venta MTS)	%	Mensual	MM\$ Compras REAL / MM\$ Compras Presupuesto	≥100%	Re diseñar modelo de negociación y compras de socios
			Incremento Participación de mercado	%	Mensual	Part. Mdo. periodo actual / Part. Mdo. período anterior x 100%	≥ 10%	Formalizar calendario de reuniones de revisión de negocio anuales
		Desarrollar proveedores y procesos colaborativos	Incremento N° proveedores (1)	#	Trimestral	# Proveedores creados con OC	≥ 20	Desarrollar e implementar procesos colaborativos con proveedores
			Participación eventos y ferias con proveedores	#	Trimestral	# Actividades	≥ 10	Diseñar e implementar plan de visita a ferias y proveedores fuera de Chile
		Facilitar la introducción de nuevos productos	Tasa de innovación (2)	%	Trimestral	(Venta productos lanzados en el año / Venta total anual) x 100	> 6%	Re diseñar procedimiento para la introducción de nuevos productos
			Cantidad de nuevos productos disponibles	#	Trimestre	(∑nuevos productos disponibles para la venta)	≥ 30	Establecer módulos piloto en ferretería para exhibir nuevos productos
	Excelencia Operacional	Maximizar nivel de eficiencia operativa	Desviación costo operación real v/s estándar	%	Mensual	((Unds producidas real x costo unitario real) / (Unds. producidas real x costo estándar unitario)) x 100%	< 99%	Incorporar herramienta de análisis y seguimiento de operación
			Tiempo Promedio Entrega de productos	%	Trimestral	Tiempo Promedio (año actual / año anterior - 1)	≤ 15%	Re diseñar proceso de almacenamiento y despacho de productos
			Tasa de mermas	%	Mensual	(Valorización de Mermas almacenamiento y transporte / costos total de operación) x 100%	< 0,6%	
	Desarrollo de Negocio	Desarrollo de Socio en Punto de Venta	Cantidad de tiendas con NPS	#	al 30 dic.19	# De ferreterías con herramienta NPS	≥ 80	Desarrollar herramienta de evaluación de tienda (NPS)
			Cantidad de Ferreterías con proyectos de mejora o nuevas tiendas	#	Semestral	# De ferreterías con proyectos de mejora o nuevas tiendas	≥ 5	Desarrollo de modelo Retail SCM para el monitoreo o gestión de tiendas
			Cumplimiento estándar de tienda óptima (Check list) (3)	#	Semestral	# Tiendas que cumplen con estándar tienda óptima (evaluación)	≥ 30	

Fuente: Desarrollo propio.

(1) Incremento N° de Proveedores: Para incrementar Mix de productos.

(2) Tasa de innovación: Productos nuevos lanzados en el periodo respecto de venta total (%).

(3) Tienda óptima: Tienda modelo, características deseadas por MTS (mix, diseño, modelo atención).

Tabla N°69: CMI de MTS Corporativo - **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.**

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje								
Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Plazo indicador	Métrica	Metas	Iniciativas Estratégicas
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar Capital Humano	Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	Promedio de meses antigüedad en la empresa personal con alto desempeño >70% Cumplimiento (1)	#	Junio y Diciembre	\sum Meses Personas con alto desempeño / Q personas con alto desempeño	≥ 24 meses	Desarrollar plan de retención de talentos y proceso de reclutamiento
			Bajas personal Alto desempeño	#	Semestral	Total bajas	≤ 3	
			Resultados Nota Encuesta Great Place to Work (2)	%	Anual (Diciembre)	Cantidad áreas con notas ≥ 6 / Total áreas evaluadas	≥ 85%	Tomar consultoría especializada para Mejorar clima laboral
			Cantidad de becas de estudios entregadas por MTS	#	Semestral	$(\sum$ Becas estudios , pregrado y postgrado entregadas por MTS	≥ 6	Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño
			Monto invertido en capacitación del personal	\$	Semestral	(MM\$ \sum Ítems capacitación del personal)	≥ MM\$50	
			% de personas con las competencias necesarias	%	Bi-anual	Cumplimiento evaluación RRHH	≥ 90%	
	Condiciones Comerciales	Mejorar competencias en planificación y seguimiento	Cumplimiento Ppto. De Ventas a socios	%	Mensual	(Estimado Venta valorizado / Valor de Facturado a Clientes) x 100	> 96% < 120%	Implementar programa de reuniones de seguimiento (reunión de negocio)
			Valor Inventario inmovilizado en CD MTS.	\$	Mensual	(Valor Inventario sin movimiento últimos 90 días / Valor inventario total)x 100	< \$MM 300	
	Desarrollo de Negocio	Mejorar disponibilidad e integración información de socios	Cantidad de ferreterías que entregan información comercial mensualmente (PSI) (3)	#	Mensual	$(\sum$ ferreterías que entregan información comercial)	≥ 50	Desarrollar modelo de integración de información de puntos de venta (ferreterías)
			Falla continuidad sistemas información	%	Mensual	(Nº horas sin servicio operativo / Nº horas totales máxima de servicio)x 100	< 2%	
Precisión de inventarios			\$	Mensual	Diferencia (inventario físico - inventario ERP)	< \$ 20 MM		

Fuente: Desarrollo propio.

- (1) Personal con Alto Desempeño: Evaluación superior al 75% en Evaluación de Desempeño Empresa.
 (2) Grace Place to Work: Ranking que elabora y publica las listas de las mejores empresas para trabajar.
 (3) PSI: Compras, ventas e inventarios, de las siglas en inglés (Purchase, sales and inventory).

6.2 Justificación de la propuesta de CMI

Para los autores del CMI Kaplan y Norton (2001), el CMI corresponde a un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa.

Un cuadro de mando integral correctamente confeccionado nos cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de una serie de relaciones causa – efecto en las cuatro perspectivas (Niven 2003). Se trata de una herramienta que relaciona la perspectiva financiera, la relación y comunicación con los clientes o imagen de marca, innovación y aprendizaje, con la estrategia interna de la empresa.

En el caso particular de MTS y otras empresas, el cuadro de mando permite conocer la posición actual de la organización, hacia dónde va y hacia dónde se quiere llegar. Lo cual está profundamente ligado a la misión y visión de la empresa. A continuación, se enlistan cuatro preguntas respecto de la organización que puede responder el CMI y que vale la pena tener en consideración:

¿Cómo nos vemos ante los accionistas? o

¿En qué momento financiero nos encontramos?

¿Cómo nos ven los clientes?

¿Cómo podemos seguir mejorando o creando valor?

¿En qué debemos sobresalir?

Por su parte, (Niven, 2003), dice creer que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual y se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa; cuestiones relacionadas a los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y los intereses de los accionistas

Para Kaplan y Norton (2004), el objetivo de desarrollar un cuadro de mando integral es poder traducir la estrategia en objetivos concretos y medibles que comuniquen claramente el rumbo definido y los desafíos planteados.

Niven (2002), define el cuadro de mando integral de la siguiente manera: “un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas (indicadores) derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando integral representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que una empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos”.

Como antes revisado, se destacan cuatro problemas principales de control de gestión en MTS, como se muestra en la tabla N°57, que son abordados en el mapa estratégico y evaluados con el CMI, según las cuatro perspectivas de este y los ejes estratégicos definidos internamente. A continuación, se revisa cada uno de ellos y se explica cómo se relacionan con el CMI, los ejes estratégicos y los indicadores que permiten abordarlos.

Negociación comercial con proveedores

Este primer e importante problema de control de gestión se origina tal como se explicó en el capítulo de problema de control de gestión debido a un problema de agencia entre el directorio (socios más grandes) y el gerente general, que no ha podido normar el tema de la compra por fuera de la cadena. Lo que además desencadena problemas de alineamiento vertical con sus gerentes y horizontal entre ellos debido a su liderazgo autocrático y poca autonomía delegada.

Este problema de control de gestión se refleja en el mapa estratégico en la perspectiva financiera a través del objetivo aumentar los ingresos de MTS por las compras socios, presente en el eje estratégico del desarrollo de negocios. Debido a que este objetivo incide directa y considerablemente en los ingresos de MTS,

con los cuales entrega valor a los socios, debido a que mientras menos compran los socios en MTS, menos recursos percibe MTS para entregar valor a los socios.

Este objetivo estratégico se mide a través de los indicadores ingresos por fee, ingresos por rappel, ingresos por rebate e ingresos por servicios.

Este problema si bien no es de fácil solución, permite visibilizarlo, seguirlo e incorporarlo en la conversación estratégica, junto a esto, enunciarlo como un objetivo estratégico que debe ser abordado por toda la compañía.

El CMI permitirá definir, esclarecer y comunicar la razón de ser la empresa y hacia dónde se dirige la misma junto con entregar una visión amplia de la evolución del negocio y las variables que afectan el desempeño del objetivo estratégico que se ve afectado dado este problema de control de gestión.

Visión de negocios de largo plazo

El hecho de no manifestar preocupación por el largo plazo por parte de la gerencia general y directorio lo posiciona como un problema grave de control de gestión debido a que los focos están puestos en la operación y en el día a día.

Este problema se visibiliza con fuerza en la perspectiva del cliente de MTS, socios y cliente final, donde los pocos, pero certeros resultados de encuestas de experiencia clientes muestran caídas en la fidelización y recomendación. Es estratégico porque la buena experiencia del cliente impulsa la fidelización y por consiguiente las ventas de las ferreterías y sucesivamente la venta de MTS hacia sus socios. Tiene que ver con el cumplimiento de la propuesta de valor de MTS a sus socios y clientes y afecta a toda la organización.

Este problema nace de la cultura de MTS de “así se ha hecho siempre y nos ha ido bien”, pero al no leer al nuevo cliente se está provocando un flaco favor a la sostenibilidad del negocio.

Este problema se advierte en una primera vista en la misión y visión del negocio, muy poco explícitas y acotadas, pero en el mapa estratégico se visualiza con mayor claridad, su incidencia y en resultados reales en el CMI.

Con el CMI se puede comprometer a toda la organización para generar mejoras, al mostrar resultados y visibilizar dónde se origina el problema y, por ende, dónde debe atacarse. Con el CMI, en definitiva, se contará con una visión amplia de la evolución del negocio y el impacto de este objetivo estratégico mucho más allá de la perspectiva financiera. Además de informar la relación entre metas e indicadores, permitir la toma de decisiones con mayor efectividad y diseñar (re diseñar) estrategias a medio-largo plazo.

Concentración en la toma de decisiones

El problema de la concentración en la toma de decisiones en MTS y en las ferreterías como se indicó afecta vertical y horizontalmente a la organización y se refleja en todas y cada una de perspectivas del mapa estratégico y CMI, igualmente afecta a los ejes estratégicos.

Pero, en definitiva, a quién afecta directamente es al personal, debido a los cambios de foco, problemas de comunicación, liderazgo y motivación imperantes. Por lo tanto, es un problema que debe atacarse en el eje estratégico de potenciar el Capital humano. Aquí se deben realizar los análisis de los resultados que entregará el CMI, como medición de clima, rotación, capacitación y compromiso, y en base a estos resultados tomar las acciones del caso según corresponda. Se sabe que un mal ambiente de trabajo con alta rotación afecta la productividad, la concentración, la calidad del trabajo, frena la innovación y la consiguiente pérdida de know how. Por lo tanto, afecta todos los procesos internos, el resultado de las áreas y del negocio en su conjunto.

A través del CMI la organización podrá monitorear tanto el desempeño de las áreas en torno a los objetivos estratégicos y facilitar la toma de decisiones de acuerdo a los comportamientos de los trabajadores, facilitando la mejora continua y apoyando un proceso de aprendizaje constante.

CAPÍTULO 7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo, se desarrolla el desdoblamiento estratégico sobre la propuesta de monitoreo en cascada, de acuerdo al cuadro de mando integral construido para MTS en el capítulo 6, con el objetivo y/o finalidad de alinear a las áreas hacia el cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo a lo mencionado por Kaplan y Norton (2012), existen tres subprocesos para alinear las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia. Este proceso de alineación está enfocado en alinear las unidades de negocios, alinear las unidades de soporte y alinear a los empleados. Este capítulo se enfoca en alinear a los empleados de MTS, de acuerdo a cuadro ilustrado por Kaplan y Norton (2012) en su libro *Execution Premium* que se muestra en la tabla N°70.

Tabla N°70: Procesos de alineación.

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas
Alinear a los empleados	<ul style="list-style-type: none">▪ Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa.	<ul style="list-style-type: none">▪ La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia.▪ Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local.	<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 y Norton, 2012).

El despliegue de la estrategia es un proceso clave para asegurar que los objetivos de la alta dirección, estén relacionados con la estrategia de las unidades funcionales de la compañía y se enfocan en el alineamiento entre las diferentes áreas y funcionarios de la compañía para que comprendan la estrategia.

Kaplan y Norton (2012), mencionan que, para capturar los beneficios, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la UEN con la estrategia de sus unidades funcionales o de apoyo, todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la UEN al logro de los objetivos y las

empresas deben dar respuesta a tres preguntas, durante el proceso de alineación:

1.- ¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las unidades organizaciones estén en la misma página?

2.- ¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con la estrategia de la UEN?

3.- ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a la ejecutar la estrategia?

Estas preguntas ayudan a conformar y consolidar el desdoblamiento de la estrategia y asegurar que los objetivos definidos sean comunicados y transmitidos a todas las áreas y equipos de trabajos, para así conocer las metas de la UEN, las cuáles serán ejecutadas a través del desarrollo de procesos y con esquemas de incentivos que aseguren el logro de estos, estos incentivos serán desarrollados en el capítulo siguiente.

7.1 Principales funciones de la UEN

La figura N°11 muestra la estructura funcional actual de la UEN de MTS, esta se encuentra compuesta por seis gerencias; la gerencia comercial, a cargo de desarrollar las categorías que comercializa la red, dando cumplimiento al plan de ventas y crecimiento del negocio de manera rentable.

La gerencia de administración y finanzas, que ejecuta y supervisa los procesos contables y financieros; la gerencia de desarrollo de negocios, que estudia el mercado e implementa actividades estratégicas y lidera marketing global; la gerencia de TI, que implementa nuevas tecnologías para MTS y sus socios; la gerencia de operaciones, que tiene a cargo la logística, almacenamiento y la coordinación del transporte de los productos de MTS, control de inventario de productos y la entrega de productos finales a socios; y la gerencia de personas,

de incipiente desempeño que vela por el desarrollo de los equipos de trabajo a lo largo de MTS y sus ferreterías.

El departamento de control de gestión se encuentra en pleno proceso de definición de roles y responsabilidades, actualmente es una mezcla de actividades de estudios, reporting y gestión presupuestal, que depende del contralor de MTS. Sin embargo, duplica actividades con el área de estudios y proyectos. No existe un área a cargo de controlar la implementación de la estrategia del negocio. Con la definición de un modelo de control de gestión a partir de este proyecto de grado, se planteará responsabilidades y objetivos para el encargado último del área o subgerencia de control de gestión.

La UEN ésta a cargo del Gerente General, quien es responsable por los resultados de negocio y financieros de la compañía, y es apoyado por un equipo de gerentes, gran parte de ellos, conocedores de la industria que desarrollan sus áreas en base a los objetivos que el directorio plantea.

Dando cumplimiento a la ley de Sociedades Anónimas, la Red MTS es dirigida por un Directorio compuesto por un Presidente, un Vicepresidente y siete Directores, quienes tienen la responsabilidad de conducir a la empresa dentro de un marco legal. Se realizan asambleas de carácter mensual y en ellas sus miembros se abocan a revisar todas las materias de su competencia. Este directorio lo componen 7 socios y 2 directores externos.

MTS presenta una estructura del tipo funcional, siendo la función comercial la más relevante respecto del cumplimiento de la propuesta de valor de cara al socio y al cliente final. A continuación, se detalla cada una de estas gerencias y sus principales funciones:

1) Gerencia comercial: es responsable por el desarrollo de la relación comercial con los distintos proveedores de MTS y los socios con el objeto de dar cumplimiento de las metas de venta y rentabilidad para cada una de las marcas y categorías, asegurando la máxima visibilidad y disponibilidad en los puntos de venta, y buscando productos competitivos en el mercado para asegurar la

rentabilidad en su conjunto. Además, esta área es responsable por gestionar el negocio de marcas propias y representaciones, dando respuesta a los requerimientos de desarrollos de productos, asegurando la calidad y rentabilidad para MTS y sus socios.

2) Gerencia de administración y finanzas: posee como función primaria, velar por el máximo retorno de los activos de la compañía y por garantizar el flujo de caja que permita la continuidad de la operación. Junto con dirigir y supervisar la contabilidad, facturación, cobranza y presupuesto, y actividades administrativas y servicios propios del negocio.

3) Gerencia de desarrollo de negocios: área encargada de entregar visibilidad del mercado a la red, lo más parecido a un área de innovación puesto que lidera los estudios y los proyectos estratégicos de MTS de cara al socio. Lidera y gestiona las acciones de marketing de MTS, apoyo a socios y gestión de punto de venta.

4) Gerencia de tecnología: resuelve y gestiona los recursos tecnológicos de MTS y sus socios, entregando soporte y herramientas competitivas para la toma de decisiones.

5) Gerencia de operaciones: tiene bajo su cargo el área de logística y transporte, debe gestionar eficientemente el transporte y almacenamiento de los productos que comercializa MTS a sus socios. Lidera y gestiona el área Comex y presta servicios y asesoría a los socios en las materias de su competencia.

6) Gerencia de personas: esta área es la encargada de seleccionar a los mejores profesionales para MTS, velar por el desarrollo de las personas y gestionar las actividades que dice relación con la cultura organizacional y el clima al interior de MTS.

7.2. Tableros funcionales de control

Los tableros de control son la herramienta que permite monitorear el desempeño a nivel de las unidades funcionales, permiten reflejar el desempeño en semanal, mensual, trimestral e incluso diario y hasta por hora, de tal manera que los responsables pueden recibir una retroalimentación rápida y oportuna sobre los logros y el desempeño alcanzado, lo que les permite poder mejorar los desempeños de los procesos.

El desarrollo de los tableros de control se facilita con el diagrama causa – efecto que permite efectuar una representación gráfica de los objetivos, reflejando la relación causal de recursos, procesos y propuesta de valor, especial relevancia poseen las perspectivas de recursos (aprendizaje y crecimiento) y procesos, que es donde las acciones de los equipos de trabajo impactan de mayor manera en los desempeños de sus unidades (Niven, 2003).

Teniendo la empresa elaborada su estrategia como respuesta a su declaración estratégica, para enfrentarse al mercado, debe tenerse claro que la situación actual es un estado que no necesariamente será el mismo en el tiempo, muy por el contrario, dada la evaluación de la economía con sus ciclos económicos y la generación de nuevos mercados y negocios desprendidos de la globalización de los países, es que las empresas no pueden asegurar una estrategia única y para toda la vida. El ámbito de mantener una estrategia que busque conseguir los objetivos de los dueños, exige que la estrategia tenga un desdoblamiento que permita articular las áreas claves que están directamente involucradas con el cumplimiento de la propuesta de valor.

El desdoblamiento estratégico permite estar evaluando los resultados de la compañía y cómo las iniciativas estratégicas van bien encaminadas con el cumplimiento de los distintos objetivos estratégico que se pueden obtener del Mapa y posteriormente monitorear en un Balanced Scorecard.

Por todo lo anterior es muy importante que las áreas involucradas sean capaces de bajar los temas estratégicos a las distintas dependencias que

corresponda, hacer partícipe, de manera de alinear a la compañía en función de lo que se ha declarado como estrategia para comprometer los esfuerzos en conseguir responder satisfactoriamente al cliente y a los dueños como sujetos centrales. Luego las áreas elaboran sus propios planes estratégicos para dar cumplimiento a los objetivos centrales de la estrategia, definiendo así sus propios objetivos e indicadores con los que serán medidos.

Para los autores Kaplan y Norton (2008), desdoblar los mapas estratégicos hacia el resto de la empresa considerando quienes encabezan las unidades de negocios y respectivas gerencias permitirá que estos tengan un rol de optimización y mejora a nivel local como también a nivel de compañía.

El desdoblamiento de la estrategia implica que se asegure la comprensión o entendimiento de parte de toda la organización, y se definan los recursos, planes, iniciativas necesarias para dar cumplimiento a la propuesta de valor y el cumplimiento de largo plazo. Si la empresa no es capaz de llevar a cabo el proceso de desdoblamiento correctamente, le será muy difícil poder llevar a cabo la estrategia y tener a las distintas unidades de negocios y áreas de apoyo trabajando separadamente, pero para un mismo fin, por el contrario, lo que se requiere es que las distintas unidades tengan sus propias estrategias relacionadas y conectadas con la estrategia de la compañía.

En el caso de MTS, esta tiene una estructura organizacional bastante convencional (por funciones) pero su modelo de negocio y cultura organizacional es bien particular, tal como se explicó en el capítulo del problema de control de gestión con serios problemas de comunicación y coordinación entre áreas y escaso alineamiento horizontal debido a que se trata de una organización altamente jerarquizada, existe falta de comunicación para realizar la bajada de la estrategia actual. En este sentido se hace imprescindible contar con la bajada de la estrategia a toda la compañía y generar un Balanced Scorecard que le permita desdoblar los ejes estratégicos en los correspondiente a cada unidad, en este sentido sería necesario que el Balanced Scorecard tenga una bajada de cascada

para poder alinear a las gerencias y distintas áreas claves que mayormente inciden en el cumplimiento de la propuesta de valor hacia los clientes.

Los colaboradores de MTS deben saber cómo contribuyen al esfuerzo en conjunto por dar cumplimiento a la estrategia de la empresa, deben estar conscientes de lo que hacen es para generar valor a la empresa y por tanto conseguir la satisfacción y elección sus clientes. El desafío que se tiene es cómo conseguir desdoblar la estrategia si ésta no está clara y bien comunicada, considerando además que cada gerencia más parece una unidad aparte del todo en vez de ser parte del modelo de negocio de la empresa. Es una dificultad conseguir desdoblamiento cuando las gerencias no se ven involucradas entre sí, si bien responden a las necesidades del día a día y de los desafíos y mandatos que les hace la gerencia general, cuesta tenerlos alineados y uniformados en función de la estrategia de la compañía, por consiguiente, la necesidad primero de comunicar y luego desdoblar la estrategia se hace imperante.

En MTS existe claridad en que el camino correcto a seguir va por el lado crecimiento a través de la innovación, sin embargo, cuando se hace revisión del plan de largo plazo, y se da a conocer la brecha existente entre los resultados reales versus los esperados, cuesta orientar los esfuerzos y recursos en conseguir disminuir la brecha, aun cuando por una suerte de naturaleza, el camino de la expansión y conseguir mejorar la rentabilidad de la empresa pone a éstas áreas en comunicación y trabajo conjunto, pero sin una integración y alineamiento en conjunto y que esté en función del cumplimiento de los ejes estratégicos que se han propuesto.

En el caso particular de MTS las gerencias tienen de algún modo sus propias estrategias, estas no conversan afinadamente con la estrategia general de la empresa, se requiere de una mayor comunicación y clara definición de la estrategia y sus ejes para poner en una sola línea a todas las gerencias y que desde esa línea se desdoble la estrategia para conseguir los planes y acciones necesarios de cada área para sus propias dependencias. Esto apoyado de una bajada en cascada del monitoreo de los objetivos que se propongan y que

respondan a los objetivos estratégicos generales identificados en el mapa estratégico de la compañía.

Tableros de control por gerencias.

A continuación, se presentan tres distintos CMI de acuerdo al Mapa Estratégico desarrollado para MTS. Como se señala anteriormente, estos corresponden a la gerencia comercial, operaciones, desarrollo de negocios y personas, las cuales se han considerado para el desarrollo de este proyecto de grado. Los indicadores seleccionados corresponden a un subconjunto de los indicadores totales e indicadores nuevos específicos. Los tableros funcionales son particulares. Las tablas desde la N°71 a la N°73, detallan y explican los tableros de control por gerencias para MTS propuesto en este trabajo.

Tabla N°71: Tablero de Control para la Gerencia Comercial.

Tablero Control Gerencia Comercial								
Perspectiva	Toma Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Frecuencia Medición	Métrica	Metas	Tipo KPI
Financiera	Todos	Maximizar Entrega de Valor a los Socios	Incremento Rappel devuelto a socios	%	Mensual	Total Rappel devuelto año actual / Total Rappel devuelto año anterior	≥ 10%	Corporativo
			Incremento Rebate devuelto a socios	%	Mensual	Total Rebate devuelto año actual / Total Rebate devuelto año anterior	≥ 7%	Corporativo
	Condiciones Comerciales	Incrementar Compras de Socios	Crecimiento Ventas Nacionales	%	Mensual	(Ventas acum. año actual/ Ventas acum. año ant.)-1x 100 %	≥ 12%	Gerencia
			Crecimiento Ventas Importaciones	%	Trimestral	(Ventas acum. año actual/ Ventas acum. año ant.)-1x 100 %	≥ 16%	Gerencia
			Crecimiento Venta Representaciones (M. Propia)	%	Mensual	(Ventas acum. año actual/ Ventas acum. año ant.)-1x 100 %	≥ 18%	Gerencia
	Excelencia Operacional	Aumentar Margen Operacional	Cumplimiento Costos negocio	%	Mensual	Costos (Real / Presupuesto) Negocio	≤ 100%	Gerencia
	Desarrollo de Negocio	Aumentar Ingresos de MTS por Compras de Socios	Ingresos Marketing (proveedor)	%	Mensual	Ingresos acum. año actual/ Ingresos acum. año ant.)-1x 100 %	≥ 12%	Gerencia
Aumentar Ventas por M2 ferreterías			%	Semestral	[(Ventas Acumuladas Ferreterías / M12 Ferreterías) mes n Año m / (Ventas Acumuladas Ferreterías / M12 Ferreterías) mes n Año m-1]-1	≥ 8%	Corporativo	
Cliente	Todos	Ser el único proveedor de los socios	Exclusividad de la compra (penetración)	%	Mensual	MM\$ Compra Total por MTS / MM\$ Compra Total del Socio (F29) x 100%	≥ 70%	Corporativo
	Condiciones Comerciales	Entregar Precios Competitivos Disponibilizar mayor variedad de productos	Disminución de precio promedio en la compra	%	Trimestre	(1- Total precio promedio periodo final / Total precio promedio) (compras totales) x 100%	≥ 7%	Gerencia
			Cantidad de nuevos productos disponibles	#	Trimestre	(∑nuevos productos disponibles para la venta)	≥ 30	Gerencia
	Excelencia Operacional	Disponibilidad de productos en ferreterías	Disponibilidad de stock	%	Semanal	(Sum: # Skus con inventario mínimo / Total Skus por tienda) x 100%	≥ 75%	Corporativo
			Surtido de productos ajustado a formato de tiendas (estándar)	%	Mensual	(# Tiendas con surtido optimo / # tiendas totales) x 100	F. Retail: 80 % F. Const.: 70%	Gerencia
	Desarrollo de Negocio	Fidelización Cliente Final	Reiteración de la compra	#	Mensual	Promedio boletas repetidas	≥ 10	Gerencia
Incremento ticket promedio			%	Mensual	(M\$ Venta total ferretería / # boletas) (Prom. Final / Prim. Inicial) x 100%	≥ 15%	Gerencia	
Procesos Internos	Condiciones Comerciales	Mejorar gestión comercial	Cumplimiento presupuesto compra socios	%	Mensual	MM\$ compras REAL / MM\$ compras Presupuesto	≥ 100%	Gerencia
			Incremento Participación de mercado	%	Mensual	Part. Mdo. periodo actual / Part. Mdo periodo anterior x 100%	≥ 10%	Gerencia
		Desarrollar proveedores y procesos	Incremento proveedores	#	Trimestral	# Proveedores creados con OC	≥ 20	Gerencia
			Participación eventos y ferias con proveedores	#	Trimestral	# Actividades	≥ 10	Gerencia
	Facilitar la introducción de nuevos productos	Tasa de innovación	%	Trimestral	(Venta productos lanzados en el año / Venta total anual) x 100	> 6%	Gerencia	
		Cantidad de nuevos productos disponibles	#	Trimestre	(∑nuevos productos disponibles para la venta)	≥ 30	Gerencia	
Desarrollo de Negocio	Desarrollo de Socio en Punto de Venta	Cumplimiento Ppto. gasto en Marketing	%	Mensual	MM\$ Ítems apoyo REAL / MM\$ Ítems apoyo Presupuesto	≥ 100%	Gerencia	
		Cumplimiento estándar de tienda óptima (Check list)	#	Semestral	# Tiendas que cumplen con estándar tienda óptima (evaluación)	≥ 30	Gerencia	
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar Capital Humano	Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	Resultados Nota Encuesta Great Place to Work	%	Anual (Diciembre)	Cantidad áreas con notas ≥ 6 / Total áreas evaluadas	≥ 85%	Gerencia
	Condiciones Comerciales	Mejorar competencias en planificación y seguimiento	Cumplimiento Ppto. De Ventas a socios	%	Mensual	(Estimado Venta valorizado / Valor de Facturado a Clientes) x 100	> 96% < 120%	Gerencia
			Valor Inventario inmovilizado en CD MTS.	\$	Mensual	(Valor Inventario sin movimiento últimos 90 días / Valor inventario total) x 100	< \$MM 300	Gerencia
	Desarrollo de Negocio	Mejorar disponibilidad e integración información de socios	Plazo entrega información comercial ferreterías (PSI)	#	Mensual	Nº días para entrega de información comercial mes siguiente al cierre de mes	5 días post cierre mes anterior	Corporativo
Cantidad de ferreterías que entregan información comercial mensualmente			#	Mensual	(∑ ferreterías que entregan información comercial)	≥ 50	Corporativo	

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°72: Tablero de Control para la Gerencia de Operaciones.

Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Frecuencia Medición	Métrica	Metas	Tipo KPI	
Financiera	Todos	Maximizar Entrega de Valor a los Socios	Cumplimiento Presupuesto Apoyo Socios	%	Mensual	MM\$ Ítems apoyo REAL / MM\$ Ítems apoyo Presupuesto	≥100%	Corporativo	
	Excelencia Operacional	Aumentar Margen Operacional	Margen Operacional negocio	\$	Mensual	(Utilidad Operacional / Ventas Netas) x 100 %	≥ Presupuesto	Corporativo	
			Cumplimiento Costos negocio	%	Mensual	Costos (Real / Presupuesto) Negocio	≤ 100%	Corporativo	
	Desarrollo de Negocio	Aumentar Ingresos de MTS por Compras de Socios	Ingresos Rappel (proveedor)	%	Mensual	(Ingresos acum. año actual/ Ingresos acum. año ant.) x 100 %	≥6%	Corporativo	
			Ingresos Rebate (proveedor)	%	Mensual	(Ingresos acum. año actual/ Ingresos acum. año ant.) x 100 %	≥4%	Corporativo	
			Ingresos Marketing (proveedor)	%	Mensual	(Ingresos acum. año actual/ Ingresos acum. año ant.) x 100 %	≥12%	Corporativo	
			Ingresos Servicios (socios)	%	Mensual	(Ingresos acum. año actual/ Ingresos acum. año ant.) x 100 %	≥10%	Gerencia	
		Aumentar Ventas por M2 Ferreterías	%	Semestral	[(Ventas Acumuladas Ferreterías / M2 Ferreterías) mes n Año m / (Ventas Acumuladas Ferreterías / M2 Ferreterías) mes n Año m-1]	≥8%	Gerencia		
Cliente	Todos	Ser el único proveedor de los socios	Exclusividad de la compra (penetración)	%	Mensual	MM\$ Compra Total por MTS / MM\$ Compra Total del Socio (F29) x 100%	≥ 70%	Corporativo	
	Condiciones Comerciales	Entregar Precios Competitivos	Nota encuesta satisfacción cliente (socio)	#	Semestral	(Σtotal de puntaje / número total de encuestados) (usando escala Likert de 1-7)	≥ 6.5	Corporativo	
			Disminución de precio promedio en la compra	%	Trimestre	(1- Total precio promedio periodo final/ Total precio Prom.) (compras totales) x100%	≥ 7%	Corporativo	
	Excelencia Operacional	Disponibilizar mayor variedad de productos	Cantidad de nuevos productos disponibles	#	Trimestre	(Σnuevos productos disponibles para la venta)	≥ 30	Corporativo	
			Disponibilidad de productos en ferreterías	Disponibilidad de stock	%	Semanal	(Sum: # SKU's con inventario mínimo / Total SKU's por tienda) x 100%	≥ 75%	Corporativo
				Surtido de productos ajustado a formato de tiendas (estándar)	%	Mensual	(# Tiendas con surtido optimo / # tiendas totales) x 100	F. Retail: 80 % F. Const.: 70%	Gerencia
	Desarrollo de Negocio	Mejorar la Experiencia del cliente final	Evaluación Experiencia Cliente (NPS)	%	Mensual	(% Clientes Promotores-% Clientes Detractores)	≥ 65%	Gerencia	
Cantidad de encuestas experiencia clientes			#	Mensual	(Σencuestas aplicadas)	≥ 1200	Gerencia		
Fidelización Cliente Final		% Personas encuestadas reconocen calidad de atención.	%	Semestral	N° Clientes reconocen la marca F / N° Total Clientes Personas	≥ 70%	Gerencia		
		Reiteración de la compra	#	Mensual	Promedio boletas repetidas	≥ 10	Gerencia		
		Incremento ticket promedio	%	Mensual	(M\$ Venta total ferretería / # boletas) (Prom. Final / Prom. Inicial) x 100%	≥ 15%	Gerencia		
Procesos	Condiciones Comerciales	Mejorar gestión comercial	Incremento Participación de mercado	%	Mensual	Part. Mdo periodo actual / Part. Mdo periodo anterior x 100%	≥ 10%	Corporativo	
			Desarrollar proveedores y procesos colaborativos	Participación eventos y ferias con proveedores	#	Trimestral	# Actividades	≥ 10	Corporativo
		Facilitar la introducción de nuevos productos	Tasa de innovación	%	Trimestral	(Venta productos lanzados en el año / Venta total anual) x 100	> 6%	Gerencia	
	Desarrollo de Negocio	Desarrollo de Socio en Punto de Venta	Cantidad de nuevos productos disponibles	#	Trimestre	(Σnuevos productos disponibles para la venta)	≥ 30	Corporativo	
			Cantidad de Ferreterías con proyectos de mejora	#	al 30 dic. 19	# De ferreterías con herramienta NPS	≥ 80	Gerencia	
			Cumplimiento Ppto. gasto en Marketing	%	Semestral	# De ferreterías con proyectos de mejora	≥ 5	Gerencia	
		Cumplimiento estándar de tienda óptima (Check list)	%	Mensual	MM\$ Ítems apoyo REAL / MM\$ Ítems apoyo Presupuesto	≥100%	Gerencia		
			#	Semestral	# Tiendas que cumplen con estándar tienda óptima (evaluación)	≥ 30	Gerencia		
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar Capital Humano	Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	Bajas personal Alto desempeño	#	Semestral	Total bajas	≤ 3	Corporativo	
			Monto invertido en capacitación del personal	\$	Semestral	(MM\$ ΣItems capacitación del personal)	≥ MM\$50	Corporativo	
	Desarrollo de Negocio	Mejorar disponibilidad e integración información de socios	Nota medición evaluación 360 (personal con 1año o mas de antigüedad)	%	Annual	Cantidad personas con nota mayor o igual a 6/ Cantidad total personas evaluadas	≥ 70%	Gerencia	
			Plazo entrega información comercial ferreterías (PS)	#	Mensual	N° días para entrega de información comercial mes siguiente al cierre de mes	5 días post cierre mes anterior	Corporativo	
			Cantidad de ferreterías que entregan información comercial mensualmente	#	Mensual	(Σ ferreterías que entregan información comercial)	≥ 50	Corporativo	
			Precisión de inventarios	\$	Mensual	Diferencia (inventario físico - inventario ERP)	< \$ 20 MM	Corporativo	
Ampliar Conocimiento del Cliente Final		Nota Evaluación Experiencia Cliente (NPS)	%	Mensual	(% Clientes Promotores-% Clientes Detractores)	≥ 65%	Gerencia		
		Cantidad de encuestas experiencia clientes	#	Mensual	(Σencuestas aplicadas)	≥ 1200	Gerencia		

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°73: Tablero de Control para la Gerencia de Desarrollo de Negocios.

Tablero Control Gerencia Desarrollo de Negocios									
Perspectiva	Tema Estratégico	Objetivo	KPI	Medida	Frecuencia Medición	Métrica	Metas	Tipo KPI	
Financiera	Todos	Maximizar Entrega de Valor a los Socios	Cumplimiento Presupuesto Apoyo Socios	%	Mensual	MM\$ Ítems apoyo REAL / MM\$ Ítems apoyo Presupuesto	≥100%	Corporativo	
	Excelencia Operacional	Aumentar Margen Operacional	Margen Operacional negocio	\$	Mensual	(Utilidad Operacional / Ventas Netas)x 100 %	≥ Presupuesto	Corporativo	
			Cumplimiento Costos negocio	%	Mensual	Costos (Real / Presupuesto) Negocio	≤ 100%	Corporativo	
	Desarrollo de Negocio	Aumentar Ingresos de MTS por Compras de Socios	Ingresos Rappel (proveedor)	%	Mensual	(Ingresos acum. año actual/ Ingresos acum. año ant.)-1x 100 %	≥6%	Corporativo	
			Ingresos Rebate (proveedor)	%	Mensual	(Ingresos acum. año actual/ Ingresos acum. año ant.)-1x 100 %	≥4%	Corporativo	
			Ingresos Marketing (proveedor)	%	Mensual	(Ingresos acum. año actual/ Ingresos acum. año ant.)-1x 100 %	≥12%	Corporativo	
			Ingresos Servicios (socios)	%	Mensual	(Ingresos acum. año actual/ Ingresos acum. año ant.)-1x 100 %	≥10%	Gerencia	
Aumentar Ventas por M2 Ferreterías			%	Semestral	[(Ventas Acumuladas Ferreterías / M12 Ferreterías) mes n Año m / (Ventas Acumuladas Ferreterías / M12 Ferreterías) mes n Año m-1]-1	≥8%	Gerencia		
Cliente	Todos	Ser el único proveedor de los socios	Exclusividad de la compra (penetración)	%	Mensual	MM\$ Compra Total por MTS / MM\$ Compra Total del Socio (F29) x 100%	≥ 70%	Corporativo	
	Condiciones Comerciales	Entregar Precios Competitivos	Nota encuesta satisfacción cliente (socio)	#	Semestral	(Σtotal de puntaje / número total de encuestados) (usando escala Likert de 1-7)	≥ 6,5	Corporativo	
			Disminución de precio promedio en la compra	%	Trimestre	(1- Total precio promedio periodo final / Total precio Prom.) (compras totales) x100%	≥ 7%	Corporativo	
	Excelencia Operacional	Disponibilizar mayor variedad de productos	Cantidad de nuevos productos disponibles	#	Trimestre	(Σnuevos productos disponibles para la venta)	≥ 30	Corporativo	
			Disponibilidad de stock	%	Semanal	(Sum: # SKU's con inventario mínimo / Total SKU's por tienda) x 100%	≥ 75%	Corporativo	
	Desarrollo de Negocio	Mejorar la Experiencia del cliente final	Surtido de productos ajustado a formato de tiendas (estándar)	%	Mensual	(# Tiendas con surtido optimo / # tiendas totales) x 100	F. Retail: 80 % F. Const.: 70%	Gerencia	
			Evaluación Experiencia Cliente (NPS)	%	Mensual	(% Clientes Promotores - % Clientes Detractores)	≥ 65%	Gerencia	
			Cantidad de encuestas experiencia clientes	#	Mensual	(Σencuestas aplicadas)	≥ 1200	Gerencia	
			% Personas encuestadas reconocen calidad de atención.	%	Semestral	N° Clientes recomiendan la ferretería / N° Total Clientes Personas	≥ 70%	Gerencia	
			Reiteración de la compra	#	Mensual	Promedio boletas repetidas	≥ 10	Gerencia	
Incremento ticket promedio			%	Mensual	(M\$ Venta total ferretería / # boletas) (Prom. Final / Prom. Inicial) x 100%	≥ 15%	Gerencia		
Procesos	Condiciones Comerciales	Mejorar gestión comercial	Incremento Participación de mercado	%	Mensual	Part. M do periodo actual / Part. M do periodo anterior x 100%	≥ 10%	Corporativo	
			Desarrollar proveedores y procesos colaborativos	Participación eventos y ferias con proveedores	#	Trimestral	# Actividades	≥ 10	Corporativo
				Tasa de innovación	%	Trimestral	(Venta productos lanzados en el año / Venta total anual) x 100	> 6%	Gerencia
	Desarrollo de Negocio	Desarrollo de Socio en Punto de Venta	Cantidad de nuevos productos disponibles	#	Trimestre	(Σnuevos productos disponibles para la venta)	≥ 30	Corporativo	
			Cantidad de tiendas con NPS	#	al 30 dic. 19	# De ferreterías con herramienta NPS	≥ 80	Gerencia	
			Cantidad de Ferreterías con proyectos de mejora	#	Semestral	# De ferreterías con proyectos de mejora	≥ 5	Gerencia	
			Cumplimiento Ppto. gasto en Marketing	%	Mensual	MM\$ Ítems apoyo REAL / MM\$ Ítems apoyo Presupuesto	≥100%	Gerencia	
			Cantidad de visitas a ferreterías	#	Semestral	# De ferreterías visitadas	≥ 60	Gerencia	
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar Capital Humano	Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	Bajas personal Alto desempeño	#	Semestral	Total bajas	≤ 3	Corporativo	
			Monto invertido en capacitación del personal	\$	Semestral	(MM\$ ΣÍtems capacitación del personal)	≥ MM\$ 50	Corporativo	
			Nota medición evaluación 360 (personal con 1 año o mas de antigüedad)	%	Annual	Cantidad personas con nota mayor o igual a 6 / Cantidad total personas evaluadas	≥ 70%	Gerencia	
	Desarrollo de Negocio	Mejorar disponibilidad e integración información de socios	Plazo entrega información comercial ferreterías (PSI)	#	Mensual	Nº días para entrega de información comercial mes siguiente al cierre de mes	5 días post cierre mes anterior	Corporativo	
			Cantidad de ferreterías que entregan información comercial mensualmente	#	Mensual	(Σ ferreterías que entregan información comercial)	≥ 50	Corporativo	
			Precisión de inventarios	\$	Mensual	Diferencia (inventario físico - inventario ERP)	< \$ 20 MM	Corporativo	
		Ampliar Conocimiento del Cliente Final	Nota Evaluación Experiencia Cliente (NPS)	%	Mensual	(% Clientes Promotores - % Clientes Detractores)	≥ 65%	Gerencia	
			Cantidad de encuestas experiencia clientes	#	Mensual	(Σencuestas aplicadas)	≥ 1200	Gerencia	
			N° participantes taller experiencia clientes	#	Trimestral	(Σparticipantes taller trimestral)	≥ 35	Gerencia	

Fuente: Desarrollo propio.

Contribución de los tableros funcionales al cumplimiento de la propuesta de valor

Como fue mencionado en el apartado anterior, existe una relación causa - efecto en cada eje estratégico respecto de los objetivos definidos para cada perspectiva.

En el caso de la perspectiva de clientes, cada área funcional se hace cargo de uno o más atributos de la propuesta de valor tal como se muestra en la tabla N°74.

Tabla N°74: Relación área funcional con atributos de la PV.

Área Funcional	Relación Precio Calidad	Atención personalizada	Conocimiento de Productos	Variedad de productos	Servicios
Gerencia Comercial	+	+	+	+	+
Gerencia de Operaciones	+			+	+
Gerencia de Desarrollo de negocios		+	+	+	+

Fuente: Desarrollo propio

En el caso de la gerencia comercial, esta se hace cargo en parte de todos los atributos de la propuesta de valor dada su relación directa con el cliente. En el caso del atributo *relación precio calidad*, la gerencia comercial es la encargada de negociar los mejores productos a precios competitivos con los distintos proveedores, nacionales e internacionales, para lo cual debe mantener procesos colaborativos ellos. La *atención personalizada* y el *conocimiento de productos* los apoya desarrollando y coordinando talleres y reuniones con proveedores para los equipos comerciales de las ferreterías. En el caso de *variedad de productos* debe gestionar la incorporación de nuevos productos al mix de MTS, para lo cual debe salir a desarrollar nuevos proveedores. Finalmente, en el caso de *servicios*, junto

a todas las otras gerencias debe desarrollar nuevos y mejores servicios para socios y clientes finales para mejorar su fidelidad con la marca.

La gerencia de operaciones aporta en el cumplimiento de los atributos *relación precio calidad*, en lo referente a eficacia de los procesos logísticos y operativos. Debe lograr dar cumplimiento al proceso de entrega de pedidos en cantidad y en plazo, y para esto debe asegurar a lo menos el mantener la flota de transportes optimizada en términos que le permita dar cumplimiento a las entregas de cumplimiento a los pedidos. Así también apoya el cumplimiento del atributo *variedad de productos*. En el atributo *servicios*, junto a todas las otras gerencias debe desarrollar nuevos y mejores servicios para socios y clientes finales que para mejorar su fidelidad con la marca.

Por último, la gerencia de desarrollo de negocios, aporta en cuatro de los atributos de la propuesta de valor de MTS: *relación precio - calidad, atención personalizada, conocimiento de productos y servicios*; ya que esta gerencia por una parte levanta información de clientes, levanta iniciativas de mejora con las otras gerencias, lidera proyectos de innovación y estudios de mercado, y gestiona promociones y campañas, al ser responsable del equipo de marketing de MTS y sus socios. Del mismo modo lidera el marketing relacional de la compañía.

Matriz de contribución

En la tabla N°75 muestra la matriz de contribución de cada objetivo estratégico, respecto de las distintas áreas funcionales de MTS. De esta manera se relacionan las 4 perspectivas organizacionales principales con las áreas que afectan a través de los objetivos estratégicos que emanan de ellas. Y cómo estos objetivos estratégicos deben ser implementados y las responsabilidades frente a los cumplimientos esperados a nivel global.

Tabla N°75: Matriz de contribución de objetivos estratégicos.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Gerencia Comercial	Desarrollo de Negocios	Operaciones	RRHH	Administración y Finanzas
Financiera	Maximizar Entrega de Valor a los Socios	+	+	+	+	+
	Incrementar Compras de Socios	+	+	+		
	Aumentar Margen Operacional	+	+	+	+	+
	Aumentar Ingresos de MTS por Compras de Socios	+	+	+	+	+
Cliente	Ser el único proveedor de los socios	+	+	+	+	+
	Entregar Precios Competitivos	+				+
	Disponibilizar mayor variedad de productos	+	+	+		
	Disponibilidad de productos en ferreterías	+		+		
	Mejorar la Experiencia del cliente final	+	+	+		
	Fidelización Cliente Final	+	+	+		
Procesos Internos	Mejorar gestión comercial	+	+	+		+
	Desarrollar proveedores y procesos colaborativos	+	+	+		
	Flexibilidad para introducir nuevos productos	+	+	+		
	Maximizar nivel de eficiencia operativa	+	+	+		
	Desarrollo de Socio en Punto de Venta	+	+	+		
Aprendizaje y Crecimiento	Promover cultura de trabajo en equipo con alto desempeño	+	+	+	+	+
	Mejorar competencias en planificación y seguimiento	+	+	+		
	Mejorar disponibilidad e integración información de socios	+	+	+		+
	Ampliar Conocimiento del Cliente Final	+	+	+		

Fuente: Diseño propio.

7.3 Justificación de la propuesta de tableros de control

En este capítulo se consigue efectuar el desdoblamiento de la estrategia y la operacionalización de esta, a través del desarrollo de los tableros de gestión y de control de las unidades funcionales con mayor impacto en el cumplimiento de la propuesta de valor y de manera rentable.

Los tableros de control propuestos se construyen para conseguir monitorear el desempeño a nivel de las unidades funcionales, lo que será presentado en la sección de despliegue de los objetivos estratégicos.

Dicho desarrollo de despliegue de la estrategia y su desdoblamiento a través de los tableros de control y de gestión, se implementa sobre las Gerencias Comercial, Operaciones y Desarrollo de negocios, debido a su relevancia en los objetivos estratégicos globales del negocio.

Estas tres gerencias, buscan dar eficiencia al logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en la propuesta del Mapa Estratégico, a través de la ejecución en procesos claves del negocio y que, en dichos procesos, las áreas de soporte tienen una contribución directa en su cumplimiento. Con el desdoblamiento realizado en estas gerencias será posible comunicar su

estrategia a las otras gerencias y subgerencias logrando transmitir en forma clara y precisa.

Los tableros realizados en las Gerencias mencionadas tienen la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos individuales y colectivos de dichas gerencias y a su vez cubrir y disminuir los problemas de control de gestión revisados en el capítulo 6 y que se resumen en la tabla N°57.

De esta manera, el diseño y desarrollo de los tableros de control para las gerencias más incidentes en el cumplimiento de la estrategia de MTS (objetivos estratégicos) se abordan y permiten hacer frente a 3 de los 5 principales problemas de gestión detectados en este estudio, estos son: (1) Falta de visión de negocio en el largo plazo, (2) Transferencia total de valor de MTS a sus socios, y (Alta rotación de gerentes y jefaturas.

En lo que respecta a: 1) Los tableros de control permiten plasmar y monitorear de manera periódica el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados al largo plazo del negocio y actuar por excepción frente a variaciones significativas en estos KPIs y apoyar en el cumplimiento de estos. De esta manera poner foco en el monitoreo y gestión del cumplimiento de la propuesta de valor, proyectos para la innovación y experiencia clientes, todos ellos incluidos en los tableros de control y cuadro de mando integral de cada gerencia y área funcional. Junto a esto, se debe comunicar la estrategia y reforzar su bajada a las áreas funcionales de forma periódica en cada área funcional.

El problema de gestión 2), se aborda con los tableros de control en la medida que es posible monitorear y controlar los ingresos de MTS en cada uno de sus ítems y asignarlos de manera eficiente tanto a los socios de MTS, de acuerdo a su "participación en la cadena ", como en el desarrollo y ejecución de proyectos que permitan optimizar el negocio y hacerlo más competitivo, como con inversiones en proyectos BI, e-commerce, gestión de clientes y punto de venta, entre otros.

Finalmente, el problema de control de gestión 3), que dice relación a la alta rotación de personal clave, se puede abordar con los tableros de control en la medida que se mida y se gestione de forma periódica los principales KPIs

relacionados al comportamiento organizacional tanto de las gerencias como de los individuos, permitiendo el desarrollo de equipos de alto desempeño, mejorar los estándares actuales e incentivar la motivación, el trabajo en equipo y por objetivos en la organización.

CAPÍTULO 8. ESQUEMA DE INCENTIVOS

Una vez definidos los desempeños esperados para los distintos equipos de trabajo de la organización, se deben generar sistemas de incentivos que alineen a los trabajadores a tomar decisiones que los lleven a ejercer las tareas que finalmente den los resultados que espera la organización. Basado en los esquemas de incentivos estudiados en clase, se propone un esquema de incentivos para las distintas áreas de MTS que permitan cumplir los atributos antes desarrollados para las diferentes unidades o gerencias dentro de MTS.

El problema del alineamiento organizacional puede ser explicado según la teoría de principal-agente, en cuanto a la asimetría de información existente entre ambas partes. Consiste en la existencia de una relación bilateral en la que una parte (el principal) contrata a otra (el agente) para realizar una actividad donde supuestamente ambos tienen discordancia de intereses y el esfuerzo del agente para realizar la actividad no es observable. Por ello, el principal deberá anticipar esta situación e introducir un sistema de incentivos que le permita evaluar en forma periódica el desempeño del agente.

Jensen y Meckling (1976), definen una relación de agencia como un contrato en virtud del cual una o más personas (el principal) contrata a otra persona (el agente) para realizar algún servicio a su favor que implica delegar cierta autoridad de toma de decisiones para el agente.

Explican además que el principal puede limitar las divergencias de su interés mediante el establecimiento de incentivos adecuados para el agente e incurriendo en costos de monitoreo diseñados para limitar las actividades anormales del agente.

Los sistemas de incentivos pretenden inferir (revelar) el esfuerzo a través de indicadores más o menos perfectos: toneladas producidas, nivel de ventas alcanzados, goles metidos, pases a los compañeros para que metan el gol, valoraciones de un supervisor, y un largo etcétera (Galan, 2014).

Por su parte, David (2003), define que un sistema de bonos es una herramienta eficaz para motivar a los individuos a apoyar las actividades de implantación de la estrategia. Expresa, además, que la gama de opciones para lograr que el personal, los departamentos y las divisiones apoyen en forma activa la implantación de la estrategia de una empresa en particular es casi ilimitado. Del mismo modo para Anthony y Govindarajan (2008), las recompensas son alicientes para satisfacer necesidades que los individuos no podrían obtener sin pertenecer a la organización. Las empresas recompensan a los participantes que se desempeñan de maneras acordadas.

Ellos plantean que un sistema integral de compensaciones debe contener tres componentes:

i. Remuneraciones

ii. Prestaciones (por ejemplo: seguro de salud, sala cuna)

iii. Compensación con incentivos (en base a un desempeño esperado)

Para capturar los beneficios completos de una organización (...) los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocios individuales. Todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa a triunfar en ella (Kaplan y Norton, 2008).

Una vez que la empresa ha conseguido formular su estrategia, se debe asegurar el correcto desdoblamiento de ella y posibilitar que llegue a todas las áreas, de manera tal que los esfuerzos requeridos, sean individuales y colectivos.

Es por esta razón, que se requiere contar con un alto grado de motivación de los empleados como un factor clave de éxito y poder alinear a las distintas áreas de la organización de manera de facilitar el logro de los objetivos de corto plazo y desafíos de largo plazo.

El liderazgo entonces es la herramienta fundamental para conseguir que la persona se motive y se sienta participe de querer conseguir los objetivos y tener un alto desempeño, que además le permita el cumplimiento de objetivos tanto de

manera individual como en equipo. Por lo cual es fundamental y exige a estos líderes identificar por separado las motivaciones de sus subordinados. Los líderes de la organización son los llamados a comunicar la estrategia y los objetivos estratégicos en primer lugar y a involucrar a todos los equipos en el cumplimiento de estos.

Los autores Kaplan y Norton (2013), plantean respecto de la motivación de los empleados lo siguiente: “En última instancia, una ejecución efectiva de la estrategia exige que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a que la empresa y la unidad cumplan los objetivos estratégicos”.

El proceso para alinear a los empleados con la estrategia requiere de tres pasos:

- 1. Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados.**
- 2. Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.**
- 3. Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de brindar a los empleados los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.**

Un hecho importante que se debe considerar es que entre los colaboradores de una misma empresa a veces se presentan diferentes intereses, y eso genera en ocasiones un trabajo de alineamiento muy intenso y dificultoso. El desafío que tiene la empresa para conseguir su propósito es cómo entregarle distintos recursos que están asociados a un costo/gasto o una inversión a las personas para que los ocupen en lo correcto evitando pérdida de recursos escasos y valiosos.

Entonces dada la existencia de una propuesta de valor como parte de la declaración de estrategia de la empresa y cómo con ésta se plantea ante el mercado para ser la mejor opción para el cliente, la importancia del esquema de incentivos para alinear a las personas de una empresa es clave para conseguir dichos objetivos.

El problema del alineamiento tiene que ver en que “todos en la empresa remen para el mismo lado” y se sientan parte de la empresa y que asuman el compromiso de querer conseguir los resultados esperados, por eso como parte de lo que la empresa entrega al trabajador por hacer su trabajo en función de una responsabilidad asignada, a esta remuneración se le acompaña de incentivos que pueden ser monetarios o de otra índole, en que el trabajador siente ser compensado por sus esfuerzos y desempeño.

El tema resulta ser complicado cuando la política de pagos de incentivos no es la apropiada para el cumplimiento de la propuesta de valor, se debe tener claro que no todos deben tener un incentivo por pertenecer a la empresa, pero si corresponde que si la empresa decide poner un incentivo tiene que ser capaz de reconocer los cargos y áreas claves en donde corresponde se aplique, el incentivo que se da por cumplir un objetivo o desempeño tiene que estar bien definido, y no caer en la ambigüedad de lo que realmente es necesario conseguir, por tanto las variables que se desprendan del esquema de incentivo tiene que apuntar a lo que realmente tendrá un impacto positivo sobre alguna tarea o actividad que esté realmente relacionada al cumplimiento de la propuesta de valor, esto no quita derecho a que en la medida que se van dando los resultados y que el mercado va evolucionando, como así también las preferencias de los clientes, el esquema de incentivo tenga que ser siempre el mismo, por el contrario debe funcionar de acuerdo a lo que la empresa requiere para conseguir los objetivos, y entenderse como un mecanismo que está asociado a un costo empresa importante.

Ahora entendiendo el fin principal del esquema de incentivos, otro punto clave a considerar es el esfuerzo que hacen las personas al hacer su trabajo y cumplir con lo que se les pide. En este sentido, la persona elige de qué manera dar un esfuerzo al cumplimiento de sus actividades, y en este punto se puede encontrar personas que no están dispuestos a dar su mayor esfuerzo y otros que sí lo harán y no necesariamente por un incentivo económico, el deseo de desarrollo personal y profesional también implica ver la forma de que las empresas puedan potenciar

a sus trabajadores entregándoles otros beneficios como por ejemplo ayuda en capacitación, becas de estudios y facilidades de tiempo, convenios, y otros beneficios, etc. Por tanto, la empresa tiene la responsabilidad de no llenar de incentivos y menos a todo el mundo, debe enfocarse en lo que realmente le aporta valor al negocio y lo que el negocio requiere para el cumplimiento de su propuesta de valor.

Respecto de la propuesta de valor, el esfuerzo y los intereses de las personas deben estar estrechamente relacionados para conseguir alinear y trabajar en función de los atributos de la propuesta de valor, por tanto si estamos hablando de entregar al cliente lo que se prometió, existe un riesgo de que los esfuerzos e intereses de cada persona sean compensados en función de lo conseguido hoy, sin importar los recursos involucrados, y mucho peor aún sin importar los efectos que tendrán estas acciones en el futuro. Las áreas que están directamente de cara a la propuesta de valor, tienen una alta responsabilidad de que ello ocurra, y muchas veces con el fin de conseguir los incentivos y conseguir cumplir con la propuesta de valor al costo que sea, ocurre que para futuro se viene un daño que podría resultar serio al rendimiento de los recursos y la eficiencia de la empresa.

De esta manera, (Kovacevic y Reynoso, 2012), plantean que uno de los aspectos más complejos en la definición de los esquemas de incentivos, no sólo es definir el número de indicadores a compensar, sino que sobre todo, definir qué tipo de indicadores utilizar, particularmente las decisiones se deben tomar entre utilizar sólo indicadores financieros, que presentan ciertas ventajas en términos de estar alineados absolutamente a la perspectiva financiera exigida por los dueños de la compañía, con una fuente de información que todos comparten – como pudiera ser la contable – pero que también presenta ciertas desventajas en su uso, entre otras, que la información contable pudiera ser manipulada a través de mecanismos de “contabilidad creativa” como lo fue el caso de La Polar (año 2011), donde por alcanzar las metas de recuperación de créditos, se infringieron ciertas normativas contables como fueron las provisiones de clientes riesgosos.

Farías (2001), lo complementa indicando que los esquemas de incentivos constituyen una importante herramienta utilizada por las organizaciones para orientar el comportamiento de sus miembros hacia el logro de los objetivos organizacionales. Diseñado de manera adecuada, este mecanismo puede lograr un alto grado de congruencia de objetivos entre la organización y sus miembros, disminuyendo de manera importante los costos asociados a la operación de mecanismos alternativos de control. Sin embargo, el determinar la forma y los contenidos del esquema de incentivos puede llegar a ser una tarea muy compleja, y debe considerar aspectos tan variados como la actitud del empleado hacia el riesgo y su respuesta a cierto tipo de estímulos o tipos de tareas. De no tener en consideración estos elementos, su efectividad podría ser nula.

En consecuencia, dado todo lo anterior, es crítico para comprender e implementar correctamente los esquemas de incentivos, se debe comenzar entendiendo los requerimientos del negocio y de la propuesta de valor a dar cumplimiento, efectuando algunas preguntas como las siguientes: ¿cuáles son los comportamientos que se desea impulsar en el desempeño de la organización?, ¿cómo asegurar que el cumplimiento de la propuesta de valor se efectúe de manera rentable y no a cualquier costo?, ¿cómo los comportamientos buscados se alinean con los objetivos del negocio (ej.: oportunidades, amenazas), y finalmente ¿estos comportamientos los podemos resolver a través de los incentivos? (Farías, 2016).

Finalmente se puede indicar a modo de resumen que los esquemas de incentivos son muy relevantes en asegurar el alineamiento de las unidades funcionales para inducir los comportamientos requeridos por la alta dirección de la organización, pero deben ser considerados y analizados bajo una importante cantidad de variables y componentes para tratar de asegurar una correcta definición de estos, a objeto de que induzcan los comportamientos y acciones que buscan asegurar la propuesta de valor a los clientes, de manera rentable, y de esta manera alcanzar los desempeños y objetivos deseados.

En este capítulo se desarrollan los esquemas de incentivos que serán propuestos para alinear a las personas y unidades de negocio, como una manera eficiente para alcanzar el logro de los objetivos y que estos a su vez, estén alineados a la estrategia propuesta para la compañía, es decir el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio y los objetivos operacionales necesarios.

Como se ha mencionado, los esquemas de incentivos juegan un rol importante al interior de las organizaciones y tienen influencia de forma directa en el desempeño de las personas. Estos son una herramienta muy útil que permite fortalecer la alineación entre personas, áreas y unidades de negocios, hacia los objetivos y estrategia definida. De acuerdo a lo mencionado por (Arthur A. Thompson, 2012), una estructura de incentivos bien diseñada es la más poderosa herramienta de la administración para movilizar el compromiso organizacional con el objeto de ejecutar con éxito la estrategia y de alinear los esfuerzos de toda la empresa con las prioridades estratégicas. También señala que los incentivos deben basarse en el cumplimiento de los resultados y no en las tareas a realizar. A su vez como lo menciona (Víctor León Batista, 2013), la recompensa total, como un modelo que incluye todo tipo de recompensas, indirectas como directas, e intrínsecas como extrínsecas.

En definitiva, las personas buscan organizaciones con visión de futuro en las cuales sean parte esencial de estas. Este componente involucra desarrollar maneras para que las personas sean parte fundamental de los grupos de interés (Stakeholders), de modo que ellos quieren que la empresa prospere, porque esto les afecta positivamente. Por lo tanto, se debe propiciar un ambiente de trabajo que provea una oportunidad de ganar-ganar en un periodo de tiempo sostenido, y construyendo una organización en que las personas estén orgullosas y motivadas de trabajar ella. La estrategia de recompensa debe estar verticalmente alineada con la estrategia del negocio, y también debe estar horizontalmente integrada con otras estrategias de recursos humanos para alcanzar consistencia interna.

Los esquemas de incentivos y la propuesta de valor

Como lo plantea Farías (2001), los esquemas de incentivos constituyen una importante herramienta utilizada por las organizaciones para orientar el comportamiento de sus miembros hacia el logro de los objetivos organizacionales. Diseñado de manera adecuada, este mecanismo puede lograr un alto grado de congruencia de objetivos entre la organización y sus miembros, disminuyendo de manera importante los costos asociados a la operación de mecanismos alternativos de control. Sin embargo, sostiene el académico, el determinar la forma y los contenidos del esquema de incentivos puede llegar a ser una tarea muy compleja, y debe considerar aspectos tan variados como la actitud del empleado hacia el riesgo y su respuesta a cierto tipo de estímulos o tipos de tareas. De no tener en consideración estos elementos, su efectividad podría ser nula.

De lo anterior es posible plantear que para que los esquemas de incentivos funcionen en el sentido de promover el comportamiento de los empleados de acuerdo a los objetivos planteados por la organización, estos deben percibir una retribución futura en la medida que den cumplimiento a los objetivos planteados por la empresa, en otras palabras, los esquemas de incentivos se convierten en un mecanismo de control ex – ante.

Para asegurar lo anterior, es decir que la implantación de los esquemas de incentivos sea exitosa en la organización, permitiendo el alineamiento de los objetivos organizacionales con los de cada individuo, se deben cumplir dos importantes condiciones. La primera es que exista congruencia entre los objetivos corporativos con los objetivos y desempeños que se busca incentivar en los empleados, dicho en términos aplicados (práctico), los esquemas de incentivos deben tratar de asegurar que los comportamientos de los individuos no estén en contra ni perjudiquen los intereses de los dueños. La segunda condición es que deben permitir asegurar que el compromiso y el esfuerzo continuo de los

colaboradores, estos lo visualicen positivamente, es decir, que tienen algún grado de influencia en el logro de los desempeños solicitados.

Para entender la manera en que los esquemas de incentivos permiten alinear el comportamiento de las unidades funcionales en torno al cumplimiento de la propuesta de valor, esto es, entregar la promesa diferenciadora a los clientes, ya sea en términos de tipo de producto, servicio o solución diferenciadora, el considerar incentivar el cumplimiento del cuadro de mando integral pareciera ser una propuesta lógica a ser considerada. Sin embargo, una primera complejidad de incentivar el cumplimiento del cuadro de mando integral pudiera ser la cantidad de indicadores y cómo seleccionar cuáles de estos incluir en el esquema de incentivos a proponer.

Un cuadro de mando integral correctamente confeccionado cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de una serie de relaciones causa – efecto en las cuatro perspectivas (Niven 2003).

Si la historia descrita es compacta y no tiene fisuras, entonces los empleados deberían ser capaces de concentrarse en su cumplimiento - cualquiera sea el número de indicadores - ya que saben de qué modo cada uno de ellos afecta la historia que se está contando.

Un punto importante de considerar es que la utilización de solo indicadores contables pudiera implicar una excesiva orientación al corto plazo de las decisiones que los gerentes y ejecutivos pudieran estar tomando – pensemos un esquema de incentivos del tipo de opciones de acciones – y que pudiera estar no necesariamente alineado a los objetivos de largo plazo de los dueños.

Adicionalmente el utilizar solamente indicadores del tipo no financiero, también pudiera presentar varias desventajas en un modelo de incentivos, particularmente en lo que se refiere a la congruencia de los objetivos de los dueños versus el desempeño incentivado de las unidades funcionales.

Niven (2003) plantea el siguiente ejemplo: “Podríamos considerar que el indicador horas pasadas con el cliente pudiera ser un indicador futuro del indicador repetición de compras, pero el relacionar la compensación con el

indicador horas pasadas con el cliente, podría llevar a los vendedores a dedicar tiempo innecesario a clientes que no compran, simplemente para aumentar la posibilidad de recibir una recompensa incentivada”. Del planteamiento del autor se desprende la relevancia de una correcta selección de los indicadores del esquema de incentivos, y particularmente evitando compensar tareas que no necesariamente estén relacionadas con el desempeño de los objetivos.

Una vez analizadas y comprendidas las ideas y sugerencias anteriores y a objeto de definir y establecer un modelo de incentivos, es importante considerar que los esquemas de compensación contienen tres dimensiones independientes, como lo describe Farías (2001): “El nivel de la compensación, que determina la calidad y cantidad de trabajadores que una organización pueda atraer, ya que para que un individuo esté dispuesto a trabajar en una determinada organización, ella debe recompensarle, como mínimo, con un nivel de beneficios equivalente a su utilidad de reserva”.

En segundo lugar, se debe establecer la composición del esquema de la retribución, el cuál define los montos relativos de los distintos elementos que forman parte del paquete de incentivos, tales como salario, bonificación, participación de las utilidades, seguros médicos. La definición de la composición óptima de un esquema de compensación no es una tarea trivial, porque distintas combinaciones de retribución tienen como consecuencia distintos niveles de riesgo, el que debe ser soportado por el depositario de la compensación.

Finalmente, la tercera dimensión corresponde a la forma funcional de la compensación, la que se refiere a la relación entre la retribución y la actuación (performance) del empleado.

De lo anterior se desprende lo relevante y a la vez complejo de una serie de componentes y dimensiones que deben ser evaluados en todo establecimiento de un esquema de incentivos; desde el porcentaje de compensación fija versus el componente variable a determinar, la definición de metas individuales versus solidarias o grupales, el número de indicadores a ser utilizados (financieros y no financieros), y finalmente los análisis de congruencia de los objetivos planteados

con los de la organización, y el grado de influencia o control sobre las tareas definidas.

L'Huillier (2002) plantea un desafío adicional en el sentido que los esquemas de incentivos deben lograr coordinar a las áreas funcionales a hacer que cada una de ellas trabaje en equipo, pero idealmente con el menor número de indicadores y sobre todo que estos sean simples de entender y fáciles de medir.

En resumen, los esquemas de incentivos son muy relevantes en asegurar el alineamiento de las unidades funcionales para inducir los comportamientos requeridos por la alta dirección de la organización, pero deben ser considerados y analizados una importante cantidad de variables y componentes para tratar de asegurar una correcta definición de estos, a objeto de que induzcan los comportamientos y acciones que buscan asegurar la propuesta de valor a los clientes, de manera rentable, y de esta manera alcanzar los desempeños y objetivos deseados.

8.1 Situación actual de los esquemas de incentivos

MTS en la actualidad posee dos modelos de esquemas de incentivos. El primero, llamado de régimen general, corresponde al desempeño global de la compañía medido con el indicador “resultado antes de impuesto”, el cual se compara contra el presupuesto del mismo año y se obtiene un porcentaje de cumplimiento. Este modelo se aplica a todos los empleados que no tiene estipulado en su contrato un sistema de evaluación, por lo tanto, se les evalúa con el resultado del desempeño global de la compañía y se les entrega un incentivo individual basado en este resultado que dado este porcentaje de cumplimiento compañía se paga un bono de entre 0 a 2 sueldos brutos a este primer grupo, de acuerdo al “factor multiplicador” del bono alcanzado, tal como se muestra en la tabla N°76.

De esta manera, el porcentaje de cumplimiento del resultado antes de impuesto del negocio entrega como resultado en factor multiplicador del bono del

trabajador el cual no entrega ningún incentivo económico con un cumplimiento del indicador “cumplimiento del presupuesto del resultado antes de impuesto” bajo un 80%, un 1,3 con un cumplimiento superior al 105,5% y hasta un factor multiplicador de 2 cuando el cumplimiento del KPI supera el 120,5%, cómo máximo incentivo económico en este modelo.

Tabla N°76: Cuadro factor multiplicador de cumplimiento metas.

Inferior	Superior	Factor
0,0%	79,9%	0,00
80,0%	85,5%	0,60
85,5%	90,5%	0,70
90,5%	95,5%	0,80
95,5%	99,5%	0,95
99,5%	105,5%	1,10
105,5%	110,5%	1,30
110,5%	115,5%	1,50
115,5%	120,5%	1,75
120,5%	1000,0%	2,00

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

La tabla N°77 por su parte, muestra el cumplimiento real del indicador cumplimiento del resultado antes de impuesto en los últimos 4 periodos de ejercicios de la compañía, donde en los años 2016 y 2017, se alcanzó más del 100%, pero menor que 105,5% de cumplimiento del KPI, lo cual permitió pagar un bono de 1,1 veces el sueldo bruto de los trabajadores que fueron evaluados por el mecanismo de “régimen general”.

Tabla N°77: Cumplimiento real del indicador resultado antes (2016-2018).

Resultado Antes de Impuesto (M\$)	Real	Ppto.	Cumplimiento (%)
2016	508.855	499.911	101,8%
2017	440.408	433.589	101,6%
2018	632.379	473.382	133,6%
2019	660.496	397.227	166,3%

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Para los periodos 2017 y 2018, los resultados fueron significativamente superiores al 120,5%, por lo cual el factor multiplicador del bono es de 2 veces, entregando a los trabajadores de MTS, bajo este sistema, 2 bonos brutos a pagar en mayo de cada periodo.

El segundo modelo, aplicable para gerentes, subgerentes y jefaturas, se basa en la evacuación de tres pilares fundamentales; el primero obedece al desempeño organizacional, medido a través de indicadores comerciales, financieros, operacionales y del negocio; el segundo, corresponde a una evaluación individual correspondiente al desempeño de objetivos específicos del cargo y organizacionales relacionados; y finalmente, una evaluación de competencias cualitativas evaluadas por la jefatura inmediata. Cada tipo de cargo se sustenta con una distribución específica de estos 3 pilares de evaluación, tal como se representa en la tabla N°78.

Tabla N°78: Matriz tipo evaluación por tipo de cargo.

Cargos	Empresa	Específicos	Cualitativos	Total
Gerencias Primera línea	50%	30%	20%	100%
Gerencias Segunda Línea	40%	40%	20%	100%
Jefaturas	35%	45%	20%	100%
Otros Trabajadores	100%			100%

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Como se muestra en la figura N°26 se visualiza el segundo modelo real de evaluación de desempeño correspondiente a la evaluación individual del subgerente de operaciones y que describe el modelo de evaluación de desempeño actual de MTS y presenta las siguientes perspectivas o pilares de evaluación de desempeño, y que permite la obtención del bono de desempeño del grupo ejecutivo de MTS, estas son:

- **Objetivos compañía**
- **Objetivos específicos del Cargo**
- **Evaluación Cualitativa**

Figura N°26: Formato esquema de incentivo actual de MTS.

SELECCIONE TIPO DE CARGO		GERENCIAS SEGUNDA LINEA		PONDERA		40%	
Area	Objetivo Propuesto	Meta Anual	Real Anual	Cumplimiento (%)	Factor	Ponderación (%)	Resultado
Consolidado Compañía	Ventas Nacionales	208.629	191.642	91,9%	0,80	10%	8,0%
	Ventas Stock	12.600	10.772	85,5%	0,70	10%	7,0%
	Ventas Importados	5.604	5.580	99,6%	1,10	10%	11,0%
	Ventas Calzada Importados	5.604	5.190	92,6%	0,80	5%	4,0%
	Representaciones	1.020	1.015	99,5%	1,10	5%	5,5%
	Marcas Propias	111	71	64,0%	-	0%	0,0%
	Resultado operacional	629	373	59,3%	-	10%	0,0%
	Maestras	90%	80%	80,0%	0,60	10%	6,0%
	Avance e-commerce	100	100	100,0%	1,10	10%	11,0%
	Carpeta Apoyo	80	100	100,0%	1,10	5%	5,5%
	IVS	0,66	0,68	104%	1,10	10%	11,0%
	Participación de mercado	9,91%	10,10%	101,9%	1,10	5%	5,5%
	IVM	62,0%	74,0%	119,4%	1,75	10%	17,5%
Totales						100%	92%
36,8%							

SELECCIONE TIPO DE CARGO		GERENCIAS SEGUNDA LINEA		PONDERA		40%			
Area	Responsable	Cargo	Objetivo Propuesto	Meta Anual	Real Anual	Cumplimiento (%)	Factor	Ponderación (%)	Resultado
Subgerencia Logistica	Pablo Jimenez	Subgerente de Logistica	Ingresos	936	956	102,1%	1,10	50%	56,2%
			Margen	65	195	300,0%	2,00	20%	120,0%
			KPI de Productividad por CD	1	0,5	50,0%	-	10%	0,0%
			Propuestas Evaluada de Unificación	1	0	0,0%	-	10%	0,0%
			Control de Inventario & Mermas	-18	-22	71,9%	-	10%	0,0%
			Totales						100%
70,5%									

RESUMEN DE EVALUACIÓN CUALITATIVA		TOTAL	PONDERA	20%
Competencias Corporativas		3,3		17,9%
Competencias de Jefatura		3,8		
Competencias del Cargo		3,6		
TOTAL %Cumplimiento		90%	Evaluación Final	125,2%

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Este esquema de incentivo pretende realizar una evaluación de desempeño integral del sujeto evaluado, pues considera aspectos de desempeño global como los objetivos compañía; objetivos específicos de su área, competencia y responsabilidad, y evaluación de habilidades blandas en la evaluación cualitativa de la tercera parte.

Del mismo modo se consideran objetivos del tipo colectivos que son compartidos con las otras áreas y gerencias.

Los objetivos globales compañía considera 13 indicadores, que son los mismos para gerentes, subgerentes y jefaturas, donde sólo varía el porcentaje de peso de esta parte de la evaluación, tal como se aprecia en la tabla N°83 (50% para gerentes, 40% para subgerentes y 35% para jefaturas). De estos 13 indicadores, 6 corresponden a la apertura por tipo de venta (ventas nacionales, ventas stock, ventas importados, ventas calzada importados, representaciones y marcas propias). El resultado operacional es el séptimo KPI medido, los siguientes 3 corresponde al avance de proyectos transversales (maestras de productos, implementación e-commerce y actualización de carpeta de apoyo de proyectos), luego IVS, que mide la evaluación del socio y finalmente 2 KPIs de mercado como la participación de mercado y el IVM, que mide la valorización de la marca MTS.

Tabla N°79: Evaluación consolidado compañía de MTS.

Objetivo Propuesto	Meta Anual	Real Anual	Cumplimiento (%)	Factor (tabla)	Pondera	40%
					Ponderación (%)	Resultado
Ventas Nacionales	208.629	191.642	91,9%	0,80	10%	8,0%
Ventas Stock	12.600	10.772	85,5%	0,70	10%	7,0%
Ventas Importados	5.604	5.580	99,6%	1,10	10%	11,0%
Ventas Calzada Importados	5.604	5.190	92,6%	0,80	5%	4,0%
Representaciones	1.020	1.015	99,5%	1,10	5%	5,5%
Marcas Propias	111	71	64,0%	-	0%	0,0%
Resultado operacional	629	373	59,3%	-	10%	0,0%
Maestras	90%	80%	80,0%	0,60	10%	6,0%
Avance e-commerce	100	100	100,0%	1,10	10%	11,0%
Carpeta Apoyo	80	100	100,0%	1,10	5%	5,5%
IVS	0,66	0,68	104%	1,10	10%	11,0%
Participación de mercado	9,91%	10,10%	101,9%	1,10	5%	5,5%
IVM	62,0%	74,0%	119,4%	1,75	10%	17,5%
Totales					100%	92%
						36,8%

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Cada KPI contiene su meta individual y respectivo resultado real, el cual se evalúa individualmente como un porcentaje de cumplimiento del mismo al medir el valor real por sobre la meta o presupuesto. Seguidamente este resultado se multiplica por el factor ponderador que se obtiene de la tabla N°79 explicada anteriormente y por la ponderación o peso del mismo KPI definido para evaluación del tipo global correspondiente a cada cargo tal como se puede apreciar en la tabla N°82 a continuación. Que corresponde a la evaluación consolidada compañía realizada a cada miembro de MTS, en su respectivo tramo de tipo de cargo.

Finalmente, cada resultado final de los 13 KPIs se suman y luego se multiplican por la ponderación definida para cada tipo de puesto y tipo de evaluación (objetivo compañía / Gerente, subgerente, Jefatura). Tal como se refleja en la tabla N°80.

Tabla N°80: Ponderación por tipo de evaluación y tipo de cargo.

Objetivos Compañía			
Tipo de Cargo	Gerencias Primera línea	Pondera	50%
	Gerencias Segunda Línea	Pondera	40%
	Jefaturas	Pondera	35%
Objetivos Específicos del Cargo			
Tipo de Cargo	Gerencias Primera línea	Pondera	30%
	Gerencias Segunda Línea	Pondera	40%
	Jefaturas	Pondera	45%
Evaluación Cualitativa			
Tipo de Cargo	Gerencias Primera línea	Pondera	20%
	Gerencias Segunda Línea	Pondera	20%
	Jefaturas	Pondera	20%

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Según la información que entrega esta tabla de ponderaciones (tipo de objetivos y tipos de cargos) se puede apreciar que la empresa entrega claramente mayor peso a los objetivos compañía a los gerentes de primera línea como los son gerentes funcionales (comercial, administración y finanzas, tecnología de información, recursos humanos, operaciones y desarrollo de negocios) con un peso de un 50% a estos objetivos. Bajando gradualmente el peso de estos al pasar a subgerentes y jefaturas.

En el caso de los objetivos específicos, estos muestran mayor peso en las jefaturas, luego subgerencias y finalmente gerencias, por tratarse de objetivos mayormente operativos. Pasando desde 45% a 40% y 45% respectivamente, inversamente a como ocurre con los objetivos compañía.

Figura N°27: Evaluaciones específicas actual esquema de incentivos de MTS.

Objetivos Especificos del Cargo									
Seleccione Tipo de Cargo		Gerencias Segunda Línea						Pondera	40%
Area	Responsable	Cargo	Objetivo Propuesto	Meta Anual	Real Anual	Cumplimiento (%)	Factor (tabla)	Ponderación (%)	Resultado
Subgerencia Logistica	Pablo Jimenez	Subgerente de Logistica	Ingresos	936	956	102,1%	1,10	50%	56,2%
			Margen	65	195	300,0%	2,00	20%	120,0%
			KPI de Productividad por CD	1	0,5	50,0%	-	10%	0,0%
			Propuestas Evaluada de Unificación	1	0	0,0%	-	10%	0,0%
			Control de Inventario & Mermas	-18	-22	71,9%	-	10%	0,0%
			Totales						100%
									70,5%

Objetivos Especificos del Cargo									
Seleccione Tipo de Cargo		Gerencias Segunda Línea						Pondera	40%
Area	Responsable	Cargo	Objetivo Propuesto	Meta Anual	Real Anual	Cumplimiento (%)	Factor (tabla)	Ponderación (%)	Resultado
Tecnologias de la Informacion	Claudio Rivas	Subgerente TI	Win web transaccional	100%	100%	100,0%	1,10	60%	66,0%
			APP Mobile	100%	96%	95,8%	0,95	10%	9,1%
			Piloto e-commerce	100%	100%	100,0%	1,10	10%	11,0%
			Piloto autoatención	70%	35%	50,0%	-	10%	0,0%
			BI MTS	70%	55%	78,6%	-	10%	0,0%
			Totales						100%
									34,4%

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Finalmente, la calificación cualitativa es pareja para los 3 tipos de cargos (gerentes, subgerentes y jefaturas), representando un 20% del total de la evaluación de desempeño en MTS.

El cumplimiento de los objetos específicos, se calculan de la misma manera que los objetivos compañía, pero estos sí cambian dependiendo del tipo de cargo, ya que se trata de objetivos propios del área que se desea evaluar y de los cuáles es responsable el encargado de su gestión puntual. En la figura N°27 se muestran 2 evaluaciones de desempeño de objetivos específicos, para la subgerencia de logística y la subgerencia de TI. En ambos casos los objetivos son distintos

debido a que se trata de objetivos operativos puntuales de cada área de los cuáles es responsable el subgerente evaluado, sin embargo, la forma de cálculo es la misma entre ellos y para los objetivos locales compañía.

Finalmente, la evaluación cualitativa que representa el mismo 20% de peso tanto para gerentes, subgerentes y jefaturas, se calcula para todos los cargos de la misma forma tal como se despliega en la tabla N°81. En la cual el evaluador, la jefatura directa, debe asignar un puntaje de 1 a 5 a cada competencia según nivel de desarrollo observado, donde 1 representa la ausencia de la competencia y 5 desarrollo superior de la misma. 4 es el nivel esperado para el cargo.

Tabla N°81: Evaluación cualitativa.

Evaluación Cualitativa		Pondera	20%
RESUMEN DE EVALUACIÓN CUALITATIVA	TOTAL		
Competencias Corporativas	3,3		17,9%
Competencias de Jefatura	3,8		
Competencias del Cargo	3,6		
TOTAL % Cumplimiento	89,7%		

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Las competencias corporativas, se refieren a competencias comunes a todos los miembros de la organización, las cuáles derivan de la misión, valores y estrategia. Se trata de competencias básicas y necesarias para desempeñar un cargo o actividad en el máximo nivel de rendimiento. Las competencias de jefatura, explican habilidades para liderar equipos de trabajo, y las competencias del cargo, se refiere a las cualidades y potencialidades requeridas para desarrollar el cargo de manera efectiva y proactiva, como se detalla en la tabla N°82.

Como se puede observar en esta tabla, cada competencia de la evaluación cualitativa requiere de asignar una nota puntual de 1 a 5 a las distintas competencias que componen los 3 subconjuntos de competencias (corporativas, de jefatura y del cargo). Todas ellas obtienen una nota promedio (resumen de evaluación) la se lleva a base porcentual con una nota 4 como el 100% (nota 4 es el resultado esperado para el cargo) y posteriormente este valor (89,7%) se

multiplicarla por la ponderación de la evaluación cualitativa (20%) entrega la nota para la evaluación cuantitativa final en este caso $89,7\% \times 20\% = 17,9\%$.

Tabla N°82: Detalle evaluación de competencias.

COMPETENCIAS CORPORATIVAS	EVALUACIÓN Asigne de 1 a 5	COMPETENCIAS DE JEFATURA	EVALUACIÓN Asigne de 1 a 5
Trabajo en Equipo	3	Liderazgo	4
Manejo y Uso de la Información	3	Delegación y Desarrollo de Colaboradores	4
Orientación al Cliente	3	Comunicación	3
Orientación a la Calidad	3	Toma de Decisiones	4
Utilización de Recursos	4	Planificación y Organización	4
Compromiso Corporativo	4	Supervisión de Proyectos	4
COMPETENCIAS DEL CARGO	EVALUACIÓN Asigne de 1 a 5	RESUMEN DE EVALUACIÓN	TOTAL
Orientación de Resultados	4	Competencias Corporativas	3,33
Negociación	3	Competencias de Jefatura	3,83
Gestión de Soluciones	3	Competencias del Cargo	3,60
Emprendedor	5	TOTAL	3,59
Competencia Técnica del Cargo	3		

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Finalmente, el resultado general de la evaluación para el cargo de subgerente de operación se calcula sumado los resultados individuales de cada tipo de objetivos evaluados ($36,8\% + 70,5\% + 17,9\%$), lo cual entrega el resultado final de la evaluación de este subgerente de $125,2\%$ tal como se muestra en la tabla N°83.

Este resultado, consolidado entrega finalmente el factor del bono bruto que recibe el subgerente en este caso: Cumplimiento: $125,5\% \gg$ Factor Multiplicador del bono: 2,0.

En resumen, los objetivos globales compañía que conforman los llamados objetivos compañías, individualmente aportan significativamente al desempeño de cada gerente, subgerente y jefaturas y son comunes a cada tipo de cargo evaluado, por lo cual son los que deben estar presentes en la mente de cada jefatura y su descripción es la siguiente:

1. **Ventas nacionales:** (venta calzada) venta a socios directo de proveedores nacionales.

2. **Ventas stock nacional:** productos nacionales que MTS compra y almacena para vender a socios.
3. **Ventas stock importado:** producto importado por MTS y vendido a socios.
4. **Venta calzada importado:** venta directa de proveedor importado a socio.
5. **Ventas representaciones:** Venta productos Stanley.
6. **Ventas marcas propias:** Ventas Mixa, Wessell y Alberdi.
7. **Resultado operacional:** resultado de la operación del negocio.
8. **Actualización de maestras de productos:** Avance del proyecto.
9. **Avance proyecto e-commerce:** Avance del proyecto con socios.
10. **Carpeta apoyo a socios:** Cumplimiento Actividades de apoyo a socios.
11. **IVS %:** Evaluación del socio de MTS.
12. **Participación de mercado %:** Incremento PM.
13. **IVM %:** Valoración de la marca MTS.

Tabla N°83: Evaluación final y cumplimiento (ejemplo).

Pauta Evaluacion de Objetivos				
<i>Proceso 2018 -></i>				
Nombre Evaluado		Pablo Jimenez		
Objetivos Compañía				
Seleccione Tipo de	Gerencias Segunda Línea		Pondera	40%
Area		Objetivo Propuesto		Resultado
Consolidada Compañía		Totales	100%	92%
				36,8%
Objetivos Específicos del Cargo				
Seleccione Tipo de	Gerencias Segunda Línea		Pondera	40%
Area		Responsable	Cargo	Objetivo Propuesto
Subgerente de Logística		Totales	100%	176%
				70,5%
Evaluación Cualitativa				
RESUMEN DE EVALUACIÓN CUALITATIVA		TOTAL	Pondera	20%
				17,9%
			Evaluación Final	125,2%

Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Condiciones para la obtención del bono anual

Para el caso de que la empresa no registre pérdida financiera en el respectivo periodo de ejercicio y en adición a su remuneración, el trabajador tendrá derecho

a un bono anual, es decir, por una sola vez en el año, por un monto que oscilara entre 0 y hasta 2 sueldo base mensual, a decisión de su jefatura y conforme al resultado de la evaluación de su desempeño que practicará, todo de acuerdo con las variables que la empresa fijara en el primer trimestre de cada año. El pago del bono se realiza a más tardar en el mes de mayo del año siguiente.

Serán condiciones copulativas para el devengamiento y pago del bono las siguientes:

Que el contrato de trabajo esté vigente al 31 de diciembre de cada año; que el contrato tenga una antigüedad de, al menos 4 meses anteriores al 31 de diciembre de cada año. Sin perjuicio de lo anterior, el bono se paga en proporción al tiempo efectivamente trabajado.

La evaluación de desempeño será realizada por la jefatura directa del trabajador y aprobada por el Gerente respectivo. El trabajador tendrá derecho a solicitar la reconciliación de su evaluación de desempeño ante el Gerente General de la empresa cuya decisión será final.

Para aquellos casos en que no exista definición clara, trazable y visible de objetivos, el monto de dicho bono corresponderá al cálculo de régimen general, el cual será definido cada año por la Gerencia General.

La remuneración se pagará previa deducción de los descuentos que procedan de conformidad a la ley. Para los efectos de este contrato de trabajo, se considerará la variación del Índice de Precios al Consumidor (I.P.C.) que determine el Instituto Nacional de Estadísticas o el organismo que haga sus veces o lo reemplace.

Programa de beneficios de MTS para sus trabajadores

MTS como organización y en especial la gerencia de personas ha desarrollado un plan de compensaciones y beneficios similar al que tiene una empresa consolidada. A partir del año 2015, se instaura formalmente la Gerencia de Personas con el objetivo principal de entregar y fomentar las condiciones

necesarias para que personal pueda desempeñar sus labores de la mejor manera posible, con un estándar de desempeño alto para poder cumplir con los objetivos propios, los organizacionales y agregarles valor a los Socios. Para lo cual se desarrollan además una serie de programas tendientes mejorar y fomentar la creación de equipos de alto desempeño como:

- **Programa de Talento de Asistentes Comerciales**
- **Beca Ferreteros de Verdad**
- **Academia MTS**
- **Certificación Empresa Estándar de la Mutual de Seguridad**

Modelo de Compensación de los trabajadores de MTS

Remuneración: Las remuneraciones a percibir por los colaboradores, tendrá la siguiente estructura:

Remuneración Fija: Los colaboradores perciben un salario fijo (Sueldo base más gratificación). Dicho salario se fija en común acuerdo entre el colaborador y MTS al momento de firmar el contrato de trabajo.

La retribución es por definición individual por lo que se aceptan las diferencias retributivas entre las personas con similar nivel de responsabilidad, siendo las variables diferenciadoras: desempeño individual, madurez profesional en el cargo, experiencia previa, estudios y especializaciones académicas.

Las variables más relevantes en la determinación de las compensaciones son:

- Competencias, potencial, desempeño y resultados de la persona.
- Posición retributiva respecto a la renta de mercado.
- Resultados financieros de MTS.
- Experiencia previa y nivel de estudios.

Remuneración Variable: Los colaboradores que participen en la comercialización y venta de productos, podrán percibir una renta variable calculada sobre venta stock como resultado de la gestión de su área.

Toda otra compensación esporádica que esté relacionada con el desempeño esperado y que dependa del esfuerzo individual para obtenerla, las cuales deberán estar en los respectivos anexos como bonos.

Bono anual: Bono anual de 0 a 2 Sueldos, que se calcula en base a los resultados de la empresa y KPI de desempeño del trabajador, siempre y cuando los resultados anuales de la empresa sean positivos (resultados antes de impuesto) y se cumplan los requisitos de permanencia en la compañía.

Estructura de banda salarial: Corresponde al conjunto de bandas salariales asociados a los niveles de responsabilidad (niveles-jerarquía interna), definiendo para cada nivel un valor mínimo, valor medio y un máximo.

La política general establece que se orientaran los esfuerzos para ubicar a la mayoría de los cargos de la empresa dentro del rango correspondiente a su nivel, para esto MTS establece esta política en torno al 20% del valor de comparación, lo que entrega como resultado una amplitud de entre el mínimo y el máximo de un 40%.

Revisión y ajuste de Compensaciones: Con el objetivo de mantener la competitividad con el mercado y mejorar la retención de personal clave se definen una serie de factores que permitirán generar ajustes en las compensaciones, las cuáles se detallan a continuación:

Reajuste IPC: El sueldo base se reajustará semestralmente en los meses de enero y Julio de cada año, en relación a la variación que experimente el IPC de los 6 meses anteriores al que se efectúe el reajuste.

Revisión por promoción: Una promoción consiste en el movimiento ascendente de una persona a un puesto de mayor nivel de responsabilidad y jerarquía, por lo que generalmente va acompañado de un incremento de renta, siempre y cuando no se produzca una distorsión en la consistencia interna y/o externa.

Revisión ajustes especiales

Se define como ajuste especial, todo tipo de aumento excepcional de compensación que resulte de un estudio particular, como ajustes individuales. Los aumentos que propongan deberán estar enmarcados en el presupuesto y debidamente justificados por el gerente de área y visados por el Gerente General y/o Gerente de Personas.

Revisión Cambio de funciones en el mismo cargo

Estos corresponden a cambios de puestos en un mismo nivel de responsabilidad o jerárquico, no implicando necesariamente cambio en la remuneración. Excepcionalmente puede existir aumento como consecuencia del reconocimiento por el cual se ha producido el cambio.

Revisión aumentos por nivelación

La empresa de acuerdo a los recursos disponibles, nivelará aquellos casos de inequidad interna o aquellas personas que se encuentren bajo la zona ingreso.

Revisión anual de renta

Todos los años en el mes de abril, el área de personas entregara un reporte del estado de las compensaciones al gerente que así lo solicite.

En el Anexo N°4 se muestra el formulario actual para solicitar revisión y ajuste de renta con el cual se evalúa en el comité de gerencia el resultado del requerimiento hecho por el trabajador.

5) Otros Beneficios de MTS

MTS dispone para sus trabajadores un grupo de Beneficios tales como protección para la familia, apoyo en mejoramiento de la vivienda, apoyo en educación de los trabajadores, protección de vida y salud, bonos y asignaciones, beneficios adicionales, calidad de vida y bienestar, y beneficios de caja de compensación (detalle en anexo 5).

8.2 Análisis crítico del modelo de esquema de incentivos

A continuación, se presenta una descripción del actual esquema de incentivos que MTS utiliza para el equipo de trabajadores como UEN. Corresponde, además, a los reportes directos del Gerente General, el cual se evalúa en base a tres dimensiones que componen el esquema de incentivos mencionado anteriormente.

1. Nivel de la compensación: si bien MTS S.A. no cuenta en la actualidad con algún estudio formal que mida el nivel de rentas de mercado para los distintos tipos de cargos en general, sí cuenta con un modelo de recolección informal que efectúa el área de RRHH de manera esporádica a través de entrevistas y de contactos con oficinas de head hunters¹¹ para recopilar informaciones de los niveles de rentas de mercado (estudios de competitividad externa salarial) para cargos de gerentes y segundas líneas, con énfasis en las áreas comerciales y de operación.

En base a este estudio el directorio de la compañía ha planteado un criterio de estar levemente bajo el nivel de rentas del mercado para empresas de un nivel de facturación similar (rango de ventas anuales entre 250 y 300 millones de dólares, no ingresos). Este criterio, es utilizado básicamente al momento de contratar a un nuevo gerente o subgerente, pero es utilizado solo a modo referencial.

El área de RRHHH estima que las rentas de sus gerentes y subgerentes se encuentran en un rango de entre un 80% y 90% del nivel de rentas del mercado para cargos equivalentes, por tratarse una organización con altos volúmenes de

¹¹Head Hunters se denominan a oficinas de búsqueda y selección de ejecutivos y MTS S. A posee contactos con al menos 4 empresas de este tipo, desde las cuales extrae la información de estudio de rentas según tipo de cargos (ej. Robert Half).

ventas, pero con limitados ingresos, debido a que el valor comercial se transfiere a los socios en su mayor porcentaje.

El componente fijo del salario, presenta altos niveles de disparidad entre los diferentes gerentes, subgerente y jefaturas, basados fundamentalmente en diferentes niveles de incrementos en el tiempo, la gran mayoría otorgados de manera discrecionales por el gerente general en negociaciones individuales, y sin existir criterios pre establecidos como alza del costo de vida (IPC), o cambios en el nivel de rentas del mercado, que permitieran aumentar los niveles de percepción de equidad dado que no existe un proceso formal de ascensos o carrera funcionaria. Además de criterios de contratación basado en el nivel de renta menor de los candidatos y se privilegia la contratación de nuevos gerentes cesantes en periodos superiores a 6 meses, los cuáles aceptan las condiciones que ofrece la empresa.

Lo anterior se explica dado que el área de recursos humanos presenta un bajo nivel de influencia en estas materias, siendo sus focos principales los temas de remuneraciones y el asegurar la continuidad de los procesos de selección, contratación, desvinculaciones y beneficios. El gerente general, visado por el directorio, es quién en definitiva elige al candidato requerido. Además, el área de gestión de personas, no tiene poder controlador o garante sobre dichos procesos y procedimientos en la aplicación del actual esquema de incentivos.

2. Composición de la compensación: este elemento define la proporción relativa de los diferentes elementos que componen el paquete de incentivos, tales como el salario, bonos anuales, pagos de seguros médicos, entre otros.

El modelo existente en la compañía MTS no presenta diferencias entre los gerentes encargados de las unidades, subgerentes y jefaturas, y solo contiene dos componentes:

a) Salario fijo mensual (incluido en contrato de trabajo), aplicado a todos los trabajadores de MTS.

b1) Bono anual pagado de acuerdo a mecanismo de *régimen general* para personal staff, que no tiene en su contrato evaluación según esquema de incentivos particular. Se evalúa el desempeño del cumplimiento del resultado antes de impuesto respecto del plan o presupuesto y se paga un bono según tabla de cumplimientos (tabla N°70).

b2) Bono anual pagado de acuerdo el esquema de incentivo actual que considera 3 grupos de objetivos a cumplir: *compañía, específicos y evaluación cualitativa*, para cada cargo, que contiene entre 15 a 18 objetivos, dependiendo del tipo de cargo (13 objetivos compañía, 5 objetivos específicos y 3 dimensiones cualitativas). El cual aplica para generes, subgerentes y jefaturas.

La meta y escala de pago está previamente definida y se aplica para los 2 tipos de compensación en el momento de establecimiento del plan anual, proceso que finaliza en el mes de marzo del año en curso (tabla N°70).

El esquema actual de bonos – medido en términos de número de sueldos base mensuales de cada gerente, subgerente y jefatura - de acuerdo al nivel de cumplimiento de la meta a nivel compañía, específico y cualitativo, según los objetivos puntuales de cada grupo – pudiendo alcanzar un bono anual con un piso mínimo de 0,0 (cero coma cero), en caso de alcanzar un cumplimiento menor al 80% en el cumplimiento del esquema de incentivos compañía para cada tipo de cargo, hasta un máximo de dos sueldos base mensuales, si se cumple por sobre un 120,5% de la meta anual del esquema de incentivos total (los tres ítems evaluados). Como ya se mencionó, este bono es idéntico para el equipo de gerentes de la UEN, subgerentes y jefaturas, en cuanto a la evaluación compañía, variando sólo los porcentajes de peso de acuerdo al tipo de cargo. La evaluación específica es distinta para cada área y tipo de cargo; y la evaluación cualitativa es idéntica en los tres tipos de cargo y pesa el mismo 20% para cada área y tipo de cargo.

3. Funcionalidad de la compensación: Esta dimensión define la relación entre la retribución y el desempeño que se busca entregue el trabajador a objeto de

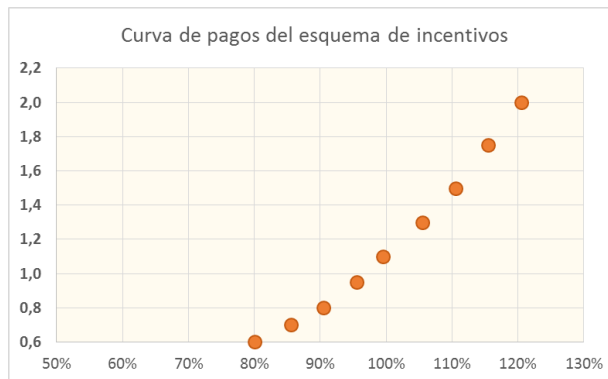
lograr la máxima congruencia con los intereses de la organización. El modelo descrito en la figura N°94 busca lograr alinear las actuaciones de todo el equipo de gerentes, subgerentes y jefaturas, con los objetivos expuestos en el esquema de incentivos (llevados en base monetaria) que representan los principales objetivos que espera alcanzar la compañía.

Para efectuar una evaluación crítica del actual esquema de incentivos se analizan dos aspectos fundamentales.

En primer lugar, la congruencia de los objetivos para lograr alinear y motivar los desempeños de los empleados (en este caso gerencias y jefaturas) con los objetivos organizacionales (dueños / directores), y en segundo lugar el nivel de precisión, esto es que se refiere al grado en que el trabajador (agente) pueda tener influencia y control en afectar o influir en el indicador establecido, por lo cual esto impactará muy directamente en su nivel de motivación a efectuar los desempeños incentivados.

Entre los aspectos positivos del modelo actual es que contiene un batería importante de objetivos que representan de gran forma el desempeño esperado de MTS y que posee una estructura bien definida para distintos cargos y dimensiones del desempeño global de la compañía.

Figura N°28: Curva de pagos esquema de incentivos actual de MTS.



Fuente: Gerencia de RRHH de MTS.

Otro aspecto a destacar positivamente es que la curva de pago, descrita en la figura N°28, la cual no es del tipo lineal, por lo cual se tendería a minimizar el efecto de *sandbagging* (colocar bolsas de arena) descrito por Kaplan y Norton (2012), donde los gerentes preferirían no hacer el esfuerzo por alcanzar la meta siguiente, quedándose en un cumplimiento de meta inferior, pero que ellos consideran más alcanzable, ya que en la medida que se cumple un porcentaje más alto del desempeño esperado de los objetivos, el factor multiplicador para el bono se amplifica exponencialmente.

En este caso, el efecto “*sandbagging*”, se puede originar cuando se establecen variables de cumplimiento independientes y el agente (trabajador) podría decidir “poner bolsas de arena”, o definir cuáles lograr y cuáles no, entonces, los gerentes preferirían no hacer el esfuerzo por alcanzar la meta siguiente, quedándose en un cumplimiento de meta inferior, pero que ellos consideran más alcanzable. El premio mayor se obtiene al pasar del cumplimiento del 120%.

Esto se describe analizando la curva de pago donde la pendiente varía escalonadamente para alcanzar los montos de pago del bono la cual es más pronunciada a partir del cumplimiento del 100% de la evaluación de desempeño.

El actual esquema de incentivos de MTS contiene elementos importantes que facilitarían la correcta implementación de la estrategia, si ella estuviera incluida en el esquema de incentivos. Sin embargo, se visualizan muchos objetivos operativos y algunos objetivos estratégicos, pero que no contiene la estrategia del negocio debido a que esta es ambigua, poco transparente y muy mal transmitida a los equipos, tal como se comentó en los capítulos anteriores.

Si bien el esquema de incentivos revisado considera objetivos financieros, comerciales y operativos, incluye pocos relacionados a innovación, mejoramiento del negocio, experiencia clientes y entrega de valor a los socios, como se muestra en la figura N°4, pilares de MTS: Agregar valor: oportunidades de negocios, oportunidades de marca y servicio y soporte.

Los aspectos criticables del actual esquema de incentivos se describen a continuación:

a) Bajo nivel de influencia – desmotivación del equipo de Gerentes

Todos los gerentes tienen los mismos objetivos específicos y algunos de ellos no se relacionan directamente con el trabajo de éstos, como se observa en la figura N°83.

Esta primera parte de la evaluación de desempeño es común para todas las jefaturas y varía sólo el porcentaje de peso para cada cargo: 40% para gerentes, 35% para subgerentes y 30% para jefaturas. Independiente del área para la cual se aplica.

Existen 6 KPIs asociados a ventas (los 6 primeros), de los cuáles sólo tiene incidencia directa el área comercial, independiente de los proyectos que realice el área de desarrollo de negocios o la eficiencia que muestre el área de operaciones o simplemente la cantidad de desarrollos tecnológicos que tenga IT o el nivel de clima organizacional que promueva RRHH.

En este sentido los equipos no comerciales sienten que al menos el 50% de esta parte de la evaluación relacionada a indicadores globales no son de su responsabilidad. Tal como ocurrió el año 2018 con una gigante compra de tableros estructurales en Brasil dado una “oportunidad” de precio, la cual fue anticipada por el mercado nacional y los tableros generaron una merma significativa en el indicador “venta importados”.

El ítem “maestras” es responsabilidad 100% del área TI, así como los proyectos e-commerce, ninguna otra área, puede aportar significativamente.

El único indicador “financiero” o de eficiencia es el resultado operacional, no existen indicadores financieros presentes. El uso de éstos es positivo debido a que su forma de medición es conocida y transparente, existen auditorías en la aplicación de los criterios contables, y esto explica lo común del uso de estas medidas. En la medida que el indicador contable sea más acotado y limitado, mayor será su capacidad de entendimiento y de influencia en su desempeño por parte de los equipos responsables.

Por lo tanto, el hecho de asignar responsabilidades directas a personas que no tienen influencia directa sobre objetivos específicos como la venta por tipo de negocio a todos los gerentes y áreas de MTS genera acciones como el *sandbagging*¹² (colocar bolsas de arena) para cumplir sólo con los objetivos en los cuáles puede ingerir. Los gerentes y equipos ejecutivos tienden a desmotivarse debido a que tienen poco control sobre un alto porcentaje de sus objetivos.

Ahora bien, las metas trazadas para ventas, en general se han cumplido en los últimos 3 periodos, ya que en general el presupuesto de ventas es bastante conservador, por lo tanto, se trabaja arduamente en los costos a partir de septiembre (recortes presupuestarios) para cumplir con la meta piso del “resultado antes de impuesto”.

Luego además esquema de incentivos es poco desafiante para el equipo en general.

b) Riesgo de conductas tipo Free Rider⁶ y priorización horizonte de corto plazo y no visión de largo plazo.

En el esquema actual se tiende a no retribuir o influenciar comportamientos destacados o excepcionales específicos de cada unidad funcional, ya que el core del esquema de incentivos es el cumplimiento de la venta y este es el que se incentiva mayormente. Lo cual muestra una falta de congruencia de objetivos con el principal objetivo estratégico declarado por MTS que es entregar “valor a sus socios”, lo cual se mide con el nivel de ingresos obtenidos para ese fin y la ejecución de este presupuesto. Donde la capacidad de influenciar el indicador para la mayoría de los gerentes es bajo, ya que no se refleja mayormente en su esquema de incentivos.

Del mismo modo, al tratarse de objetivos y metas de nivel grupal o solidaria, el nivel de influencia – como ya se mencionó en punto anterior - que pudiera tener cada gerente de manera individual es bajo y esto podría afectar los niveles de compromiso e incluso incentivar comportamientos del tipo *free rider*, con impactos en las confianzas de los equipos que pudieran ser muy graves.

¹²Efecto “sand bagging”, se puede originar cuando se establecen variables de cumplimiento independientes y el agente (trabajador) podría decidir “poner bolsas de arena” o definir lograr ciertos niveles de metas del tipo aseguradas, sin efectuar extra esfuerzos o incluso decidiendo botar el logro de ciertas variables exigidas por considerar mucha dificultad o bajo el nivel de premio

c) Proporcionalidad de la curva de pago y riesgos de efecto sandbagging

En los últimos tres años el cumplimiento de la curva de pago ha estado entre un 92% y un 95% del cumplimiento del target global definido por gerencia y directorio. Sin embargo, los rangos del factor multiplicador del bono son muy acotados (entre 0 y 2 sueldos), lo cual no fomenta ni incentiva el trabajo de excelencia y sobresaliente.

Dos son los riesgos principales que se derivan de esta situación, la primera es que el bono anual sea visto con muy bajo poder de motivación dado lo poco probable de alcanzar los niveles mínimos establecidos, fomentando que los gerentes no consideren acciones, programas ni controles formales para su logro, perdiendo con esto uno de los objetivos principales de cualquier esquema de incentivos que es alinear e inducir los comportamientos de los empleados con el objetivo de los dueños.

Un segundo riesgo, corresponde al posible efecto de sandbagging, del que nos referimos anteriormente y que describen Kaplan y Norton (2012), donde los gerentes al ver metas poco probables de alcanzar o poco motivadores, no efectúan el máximo esfuerzo que pudieran efectuar y se conforman con performances menos desafiantes.

Por su parte la tabla de pagos (factor multiplicador) posee muchas escalas (10), tabla N°80, las cuáles van agregando valor de manera muy marginal en cada escalón, para llegar de 0 a 2; por lo cual existe una alta posibilidad de que los individuos evaluados puedan abandonar ciertos objetivos para privilegiar aquellos que entregan mayor posibilidad de cumplimiento.

Por lo tanto, la actitud *Free Rider*¹³ es común en la organización ya que algunos incentivos individuales como las ventas por tipo de negocio no son coincidentes con la consecución de los intereses colectivos y el *free rider*⁷ esconde su comportamiento en la masa.

Si bien este modelo recopila importantes objetivos organizacionales relevantes, algunos de ellos son muy específicos como para involucrar a toda la compañía como el avanece del proyecto e-commerce, la maestra de productos o el

¹³El efecto *Free rider*” (traducción: jinete libre) donde un individuo minimiza su esfuerzo individual apostando al esfuerzo o subsidio que el resto de las unidades realizará para alcanzar la meta grupal o colectiva, logrando de esta manera una recompensa con un mínimo nivel de esfuerzo (Coronado, 2016).

cumplimiento del plan de apoyo a socios, que son actividades particulares de cada área como IT, operaciones y desarrollo de negocios. Y el objetivo general del negocio que es “entregar valor a los socios”.

Del mismo modo se debiera considerar el objetivo relacionado con la experiencia clientes un objetivo global debido a que es parte de los atributos de la propuesta de valor y el servicio al cliente debe ser parte de la organización en forma transversal.

La estructura del esquema de incentivos actual que considera y contiene los “objetivos compañía” son comunes a todas las áreas o gerencias, sólo varía el porcentaje de peso de este grupo de indicadores de acuerdo al tipo de cargo (gerente, subgerente y jefaturas) y no en sí el esquema de acuerdo al desempeño esperado para cada área (con objetivos comunes).

El indicador IVS, es un indicador muy completo (índice de valor de socio), con el cual MTS evalúa el comportamiento del socio en la cadena, sin embargo, muchos de los sub índices que lo componen no tienen incidencia directa en el personal de MTS y genera un halo de injusticia en la organización, ya que como se mencionó existe un problema de agencia que hace que los socios más grandes compren por fuera de MTS. El indicador IVP (índice de valor del proveedor) puede entregar mejores resultados a incluir para el área comercial y así evitar que los proveedores vendan productos a los socios saltándose a MTS.

Se cuestiona el propósito real del incentivo, ya que dado todos los aspectos antes revisados los objetivos evaluados no incentivan el desarrollo superior de la compañía desplegado en la visión, para el mediano y largo plazo. Tampoco incentiva la colaboración entre áreas ya que los objetivos comunes no necesariamente se relacionan a todas las áreas evaluadas y finalmente no es un incentivo que mejore la retención de los mejores, ya que las condiciones laborales son poco flexibles y el factor del bono no es lo suficientemente atractivo y desafiante.

La motivación de los equipos no muestra mayores mejoras en el largo plazo, puesto que el incentivo sólo atiende aspectos económicos, no tan atractivos y no

atiende un desarrollo de carrera real en la organización. El actual esquema de incentivos le falta credibilidad y transparencia en cuanto al real cumplimiento de los objetivos evaluados y esto genera un efecto de incertidumbre constante hasta que se paga el bono, el cual se transparente una vez que se paga en mayo y ya se perdió el hilo conductor con el periodo evaluado.

Si bien los incentivos actuales están fuertemente ligados a resultados comerciales y operativos del negocio, el tema antes tratado de la compra de los socios de MTS sin pasar por MTS (directo al proveedor) está mermando los resultados de MTS y su principal objetivo de entregar “valor a sus socios”, más allá del precio de venta, debido a que con los ingresos que MTS generan a través de los *Fee* de compra, permiten financiar proyectos de apoyo a socios, en especial los de menor tamaño. Luego este indicador (participación) se esconde en el índice IVS (índice de valor del socio) pero no alinea el comportamiento de los socios porque no tiene penalidades para ellos, pero si para los colaboradores de MTS.

El esquema de incentivos actual no contiene objetivos relacionados a la obtención de ingresos por parte de MTS en proveedores y socios (*Fee*, *Rappel*, *Rebate*, acuerdos comerciales e ingresos de marketing), ingresos con los cuáles MTS entrega (servicios y valor) valor a sus socios.

El mejorar la experiencia del cliente o mejorar los formatos de tienda son objetivos estratégicos debido a que tienen una visión de largo plazo para el negocio, fidelización y sostenibilidad, sin embargo, ellos no se ven reflejados a nivel compañía.

En general los indicadores mostrados en el esquema de incentivos de MTS son de corto alcance, es decir se refiere a un cumplimiento mediato de la meta y la mayoría muestran metas bien acotadas y poco desafiantes. El indicador IVS sigue cayendo debido a caída en participación de los socios, como se muestra en la figura N°17; todos los demás todos se cumplen en 2018.

Todos los objetivos se miden respecto del plan, es decir del presupuesto, lo cual lleva a ajustar los presupuestos constantemente para alcanzar las metas.

Finalmente es muy importante mencionar la escasa rigurosidad del procedimiento, en cuanto a evitar arbitrariedades en la aplicación del esquema de incentivos actual. Se presentan varios casos en que no se presentan y transparentan los objetivos a los trabajadores antes de ser evaluados, o se destruye el presupuesto para cumplir el ítem de resultado operacional (se cortan todos los gastos a partir de septiembre), y peor aún, se evalúa a trabajadores arbitrariamente dependiendo del criterio y apreciación del gerente general. Como se mencionó, el gerente general actúa autocráticamente por sobre sus gerentes y es él quien finalmente evalúa discrecionalmente si así lo decide.

Este proceso carece de la medición del cumplimiento del mismo en cuanto a entrega anticipada de los objetivos a medir a la persona objeto de evaluación y el respectivo proceso de feedback en un periodo determinado antes de la evaluación final y posterior a la evaluación.

La gerencia de personas además hace “la vista gorda” de estas situaciones anómalas, con lo cual se tiene el alto grado de rotación de gerentes y subgerentes y la consecuente pérdida de foco, motivación, liderazgo y visión de largo plazo.

El esquema de incentivo actual no exige el cumplimiento de todos los objetivos en una meta base, por lo cual los sujetos medios tienen la tendencia abandonar aquellos objetivos que creen no pueden cumplir, no les corresponde o simplemente se enfocan en aquellos que sí pueden controlar llamado Auto-escalamiento (comodidad en escalas inferiores).

Los aspectos criticables del actual esquema de incentivos en MTS se resumen a continuación:

a) Bajo nivel de influencia – desmotivación del equipo de Gerentes: Debido al tipo de liderazgo del gerente general y absorción de la toma de decisiones.

b) Riesgo de conductas tipo Free Rider: Se prioriza el horizonte de corto plazo y no visión de largo plazo. Puesto que las metas son de corto plazo y hechas para cumplirlas y en general con foco en el cumplimiento de la venta.

c) No existencia de esquema de incentivos para el directorio / socios: Se requiere esquema de incentivos para directores y socios, marco de acción y normativa, penalidades. Para evitar la compra por fuera de la cadena o bien asociar la entrega de valor a los socios de acuerdo a su evaluación en participación en la cadena a través del indicador Participación (%) y/o IVS (%).

d) Esquema actual no contiene desafíos estratégicos: se debe reconstruir en base al mapa estratégico y con visión en el largo plazo.

e) Esquema actual no propicia el trabajo colaborativo: necesidad de incluir objetivos comunes para las gerencias (SLA). Que gatillen el trabajo colaborativo en temas específicos no globales.

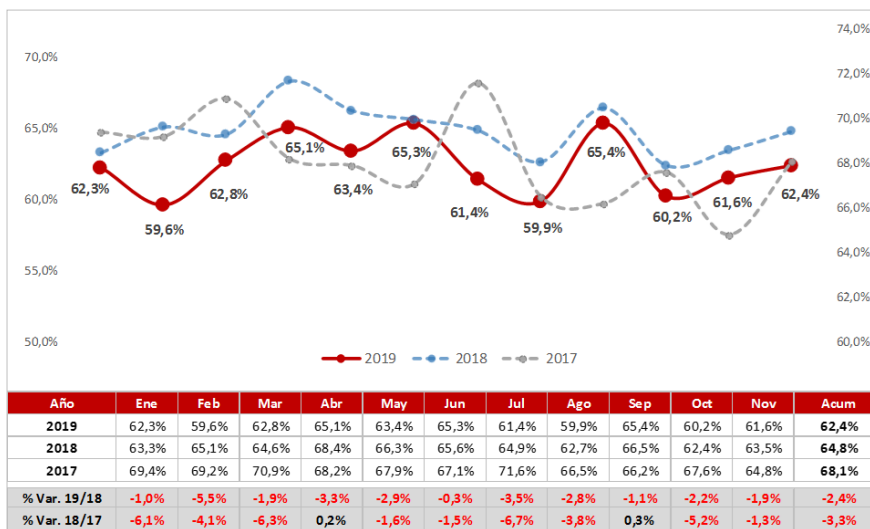
f) Credibilidad del modelo: el esquema de incentivos debe ser imparcial, medido en base a resultados reales y contra con un protocolo estricto y visado, y controlado por el directorio.

El esquema de incentivos actual de MTS, dada su estructura y alcance antes revisado, no presenta un mayor impacto en cultura organizacional y tampoco en el comportamiento y motivación personal. Por un lado, como el bono se paga muy tarde, en mayo generalmente se pierde el foco en los aspectos positivos antes evaluados o negativos (feedback). Muchos temas como el desarrollo del negocio, la transformación digital, los equipos de alto desempeño y la innovación, no van de la mano con el actual esquema de incentivos, puesto que los distintos objetivos evaluados son mayormente operacionales y no incentivan la gestión del cambio y la conformación de instancias para propiciar el trabajo en equipo, la innovación, entre otros aspecto relevantes para entregar a MTS herramientas de planificación y gestión modernas y de cara al futuro extremadamente competitivo.

La gráfica N°16 refleja el desempeño del indicador “Participación %” que corresponde al porcentaje de las ventas de los socios de MTS que realizan a través de la cadena. Por un lado, algunos socios de la cadena, los más orientados al formato retail reclaman que MTS no les entrega una variedad de productos atractivos y “novedoso”, por esa razón, ellos compran a proveedores externos tal es el caso de las familias iluminación, temporada, menaje y hogar.

Sin embargo, otros socios, tal como se explica en el capítulo 6, de los principales problemas de control de gestión, existe un comportamiento reñido con la ética donde los proveedores ofrecen a los socios de MTS precios menores a los que ofrece MTS (los socios más grandes) al comprar por fuera de la cadena y saltarse los cobros que MTS aplica a los proveedores como Fee, Rappel, entre otros, con los cuáles MTS apoya a sus socios.

Gráfico N°16: Participación de socios (%).

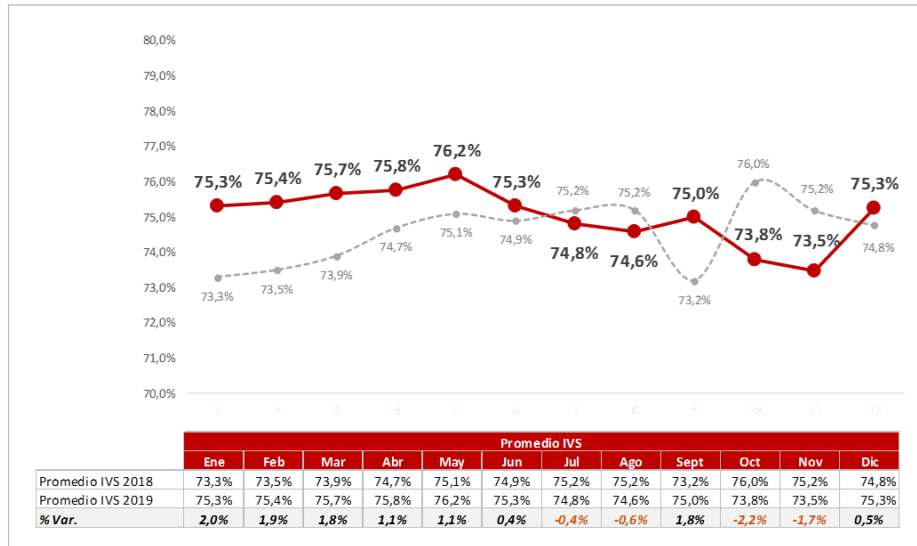


Fuente: Desarrollo propio.

Ambos casos, se afectan el desempeño global del negocio y se merma la posibilidad de entregar mayor valor a los socios para potenciar el desarrollo del negocio, especialmente en los socios más pequeños. Este indicador está ausente del esquema de incentivos actual a pesar que representa una mirada estratégica del negocio en cuanto al objetivo estratégico principal de MTS: *Entregar valor a sus socios*. Junto a esto y tal como lo muestra en la gráfica N°25, el indicador IVS ha tenido un deterioro importante en los últimos 3 años de evaluación lo cual muestra la disminución en participación de algunos socios sin que se gestione con dedicación respecto de los socios de MTS (2017: 68,1%, 2018: 64,8% y 2019: 62,4%). En general en este indicador se esconde la participación en el

crecimiento de la venta, pero no se mide la eficiencia en la obtención de ingresos en MTS, respecto de la venta.

Gráfico N°17: Indicador IVS (%).



Fuente: Desarrollo propio.

Del mismo modo, el indicador IVS % de la gráfica N°17 que sí está contenido en el esquema de incentivo actual, representa el valor de los socios para MTS, ya que este indicador involucra una serie de variables muy relevantes para el negocio como tamaño-crecimiento, participación, participación consolidada y comportamiento de crédito. Este indicador, que muestra un crecimiento respecto del año anterior (2019/2018) contiene la participación del socio, pero no refleja la caída de los últimos 3 años en ella, ya que los socios más grandes crecen fuertemente pero compran por fuera de la cadena, utilizan además al límite al crédito de MTS para financiar sus proyectos y traspasar crédito a sus clientes y a su vez participan de todos los formatos de negocios de MTS (participación consolidada), es decir utilizan todos los beneficios de MTS (los socios más grandes) y además compran por fuera de la cadena a precios especiales, con lo cual MTS tiende a una concentración del negocio en los socios más grandes y a nivel de decisiones ya que todos los socios más grandes son directores. 14 socios

de 47 representan el 70,1% de la venta a público de la red y 7 socios de los mismos 47 representan el 51,1% de la misma venta.

Instrumento de Incentivo

El esquema de incentivo es parte del instrumento formal de evaluación, y va a recoger parte de los objetivos del mapa estratégico:

Los incentivos están sujetos a los resultados de las evaluaciones y mediciones formales que se contemplan en cada caso, independiente de que existan otras mediciones de indicadores operacionales o de gestión. Los datos salen de fuentes de sistemas y herramientas propias o externas para medir el desempeño.

Los objetivos son parte de los reflejados en el mapa estratégico de la empresa, algunos como indicadores globales empresas y otros correspondientes a una o varias unidades ya sean de una misma gerencia o compartido entre algunas.

Se paga bono por cumplimiento de un grupo de indicadores con sus respectivas metas:

Se contempla un esquema de incentivo agrupado por metas de manera tal que se promueva el cumplimiento de más de un indicador y no abandonar la gestión respecto de variables importantes para el modelo de negocio de la empresa. Se busca por tanto incentivar el mayor logro de los objetivos planteados para conseguir la estrategia de la empresa.

El esquema planteado más adelante, tiene por objetivos entregar Bonos en dinero de acuerdo a distintas variables de medición que vienen siendo los KPI que nacen del Balanced Scorecard antes analizado en este trabajo de tesis, y es importante señalar que en algunos casos se va a pagar parte de ese Bono de acuerdo a la periodicidad de cada KPI, esto es que el Bono se va pagando parcialmente a de acuerdo al logro y al tiempo de medición, pudiendo un bono tener un % del pago según medición anual mientras que otros cuatrimestral. Además, cabe señalar que para algunos casos se pedirá si o si el cumplimiento

de un indicador empresa o cumplir con un mínimo de variables que se midan en un mismo bono.

Tipo de meta en el esquema de incentivo, cualitativo o cuantitativo:

El esquema de incentivos que se propone para la empresa MTS, establece mecanismos de incentivos en base a mediciones cuantitativas.

Se determina en el esquema de incentivos objetivos de tipo intrínsecos:

Se ha diseñado un esquema de incentivos que compense el logro de los resultados por medio del pago de un bono como premio por el (los) objetivos conseguidos, por tanto, el modelo de compensación es en base a incentivos intrínsecos. Aun así, cabe señalar, que se debe contemplar en la empresa mecanismos de compensación en función de incentivos extrínsecos, esto dado que el trabajador se involucra mucho más con la empresa y con su propio desempeño por conseguir un desarrollo profesional o laboral que lo hagan destacar por sus condiciones y nivel de compromiso.

Se contempla más de una escala en el esquema de incentivos:

El pago de los premios por objetivos cumplidos se va a generar por medio de un esquema escalonado, esto es que proporcionalmente se premia más el cumplir el objetivo que estar bajo la meta propuesta, así incentivar el máximo esfuerzo del trabajador y conseguir por ende el logro esperado.

Cabe señalar, que el esquema de incentivos que se propone para MTS, tiene sólo tres escalas de cumplimiento, en alguno casos sólo se obtiene incentivo hasta la segunda escala, y además se incentiva con más pago proporcionalmente hablando llegando a la primera escala de cumplimiento, esto con el fin de evitar que la persona se acomode de acuerdo a sus intereses o mínimos esfuerzos, y por el contrario se vea en la necesidad de conseguir si o si los máximos resultados que le permitan alcanzar el 100% de los pagos asociados por cada bono.

8.3 Propuesta de esquema de incentivos

Se presenta a continuación la propuesta de incentivos para tres gerencias de MTS dada la relevancia que estas tienen en el cumplimiento de la propuesta de valor, propuesta del modelo de negocio y sobre la estrategia propuesta para la compañía.

El esquema de incentivo propuesto para las gerencias descritas, corresponde a una recompensa monetaria y su desempeño está dado en base sobre los resultados que cada uno puede y tiene influencia para el logro de los distintos objetivos. De acuerdo con lo planteado por Batista (2013), los incentivos y compensaciones a nivel gerencial tiene el mayor potencial para influir en el comportamiento individual y mejorar el resultado del negocio.

Para el desarrollo efectivo de dichos esquemas de incentivos, es necesario contar con una visión estratégica del negocio y poder comprender a cabalidad los objetivos estratégicos, ya que el esquema debe estar estrechamente relacionado y alineado a la estrategia. La pregunta que se debe responder en forma clara y precisa y con seguridad es: ¿Qué objetivos deben alcanzar cada uno de los ejecutivos? Y para esto se describe a continuación la fase de desarrollo del modelo de incentivo.

1. Áreas por evaluar: Para que el esquema resulte efectivo, todos los ejecutivos serán incorporados al programa de incentivos anual.

2. Medidas e indicadores: El programa de incentivo incluirá indicadores financieros y no financieros, cumpliendo los siguientes puntos (simple, medible, alcanzable, relevantes, tiempo).

a. Simple: Específico, claramente planteado, preciso, verificable y sin ambigüedades.

b. Medible: Debe responder cuán bien, qué calidad, qué velocidad.

c. Alcanzables: Metas realizables, pero con cierto grado de desafío y esfuerzo, un proceso de fijación de metas adaptables a los cambios en el negocio.

d. Relevantes: Relevantes al proceso de fijación de objetivos alineados con el negocio, vinculados a las metas del equipo de ejecutivo y sus áreas correspondientes.

e. Tiempo: Con límite de tiempo claro, frecuente monitoreo del proceso y cumplimiento de las metas.

3. Unidades de resultado: El programa de incentivos considera el desempeño de las gerencias para el cumplimiento de factores claves del negocio.

4. Montos de los bonos por cumplimiento de metas: Recompensas monetarias.

5. Curvas de pago: Se definen los niveles de desempeños, los cuales serán recompensados a través de una escala definida en función a los desempeños esperados.

6. Diseño del plan de incentivo: La base del plan será confeccionado sobre lo niveles de rentabilidad esperada.

7. Formas de pago: Pago financiero a través de liquidaciones de sueldos.

De acuerdo a lo planteado, el esquema de incentivos propuesto tiene como finalidad entregar a los distintos ejecutivos un claro seguimiento de las actividades claves para el cumplimiento de los objetivos, esto ayudará minimizar el caso que los ejecutivos realicen el mínimo esfuerzo, esto a través con la exposición al equipo de gerentes lo cual traerá la presión del grupo de trabajo e influirá en el actuar de cada uno de ellos.

A continuación, se presenta el cuadro resumen por eje estratégico, los objetivos que están contemplados en los esquemas de incentivos para la gerencia comercial, operaciones y desarrollo de negocios. Cabe hacer notar que no se incluyen todos los objetivos de la estrategia dado que sólo son las gerencias y áreas puntuales que se han abordado en este proyecto. Se dejaron algunos objetivos transversales, y por tanto el cumplimiento de estos, independiente el eje que están enfocados los cuáles periten generar mayor valor para el negocio. En la

tabla N°84 se muestra el diseño gráfico del esquema de incentivos propuesto para MTS.

Tabla N°84: Diseño del esquema de incentivos propuesto.

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Periodicidad	Requisitos a medir	% Monto del Bono	Sentido	Línea Base	Meta
------	------------------	-------------------	--------------	--------------------	------------------	---------	------------	------

Fuente: Desarrollo propio.

A continuación, se describe y explica cada uno de ellos:

- a) Bono:** Monto asignado para los indicadores que tengan algún nivel de cumplimiento, existe bono único y colectivo para los gerentes, y agrupaciones de indicadores para un mismo bono por cumplimiento colectivo e individual.
- b) Tema estratégico:** indica qué temas son los que están contemplados en los bonos de acuerdo a los esquemas de incentivos por cargo y gerencia.
- c) Indicador a medir:** es el KPI que se considera a medir para efectos de cumplimiento y pago de bono.
- d) Periodicidad:** indica el periodo de tiempo en que se harán las mediciones de los KPI que estén contemplados en el esquema de incentivos.
- e) Requisitos de pago:** es la condición que indica para los bonos que contemplan una agrupación de indicadores la cantidad de KPI que deben estar con algún nivel de cumplimiento para que se haga efectivo el pago del bono. Con este requisito lo que se busca es que la persona no tenga mayor inclinación por conseguir algunos indicadores o los que más le sea de su agrado, sino que está estructurado para que idealmente se esfuerce por conseguir cumplimiento en todos los indicadores.
- f) % Monto del bono:** cada indicador considera una proporción del monto que tiene el bono a pagado, por tanto, no es que el monto del bono sea el mismo para cada cumplimiento por indicador, sino que habiéndose cumplido las condiciones, lo que se paga es una parte del bono, y el monto de esa parte será según la escala de cumplimiento que se explica más adelante.

g) Sentido: indica lo que se espera conseguir con la medición del indicador en función de la meta del KPI, es decir, que se incentive a mejorar el resultado ya sea obteniendo un resultado menor o mayor a la meta definida.

h) Línea base: es la referencia desde que se parte haciendo la medición, de acuerdo a cada KPI. Algunas mediciones, cuentan con línea base y otras no, por ejemplo, algunas líneas base son las de presupuesto, o resultados de periodos anteriores.

i) Meta: Es el objetivo que se debe cumplir, el pago del indicador estará acondicionado a una escala de resultados y ponderaciones que se explican a continuación.

j) Escalas: Se proponen tres escalas que señalan los distintos resultados que se pueden alcanzar, y en función de cada uno se obtiene una proporción del pago según el monto que corresponde distribuir por el grupo de indicadores. Entonces si un indicador obtiene su cumplimiento respectivo, pero esa medición corresponde a la primera escala de resultado la persona se lleva el 100% de esa parte del bono, por el contrario, si su medición la coloca en la tercera escala se lleva una parte mucho menor o nada según cada caso.

Las escalas de cumplimiento ayudan a incentivar a que las persona se esfuercen por conseguir estar en la primera escala y así recibir la mayor parte del bono posible, ya estando en la segunda escala la proporción de pago resulta ser proporcionalmente mucho menor a la primera. Cabe señalar que en algunos indicadores el pago sólo contempla estar en cumplimiento sólo en la escala 1 y 2, estando en la tercera no siempre se obtiene parte del pago del bono, como se muestra en la tabla N°85.

Tabla N°85: Escalas del esquema de incentivo propuesto.

Escala 1		Escala 2		Escala 3	
Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3

Fuente: Desarrollo propio.

Dado el diseño estructural de esquema presentado en la página anterior, se desarrollarán los esquemas de incentivos para cada gerencia, los cuales tendrán asignados bonos como compensación al cumplimiento de las metas de cada uno de los KPI, se propone un esquema en donde principalmente los KPIs estén agrupados para hacer efectivo el pago del bono, pero también se contemplan los KPIs de resultados globales de la organización como el resultado operacional y la venta total. El monto del pago del bono estará determinado por una escala de cumplimiento de acuerdo a los resultados obtenidos.

Esquema de incentivos de la gerencia comercial

La tabla N°86 muestra los objetivos y KPIs que determinados para completar los esquemas de incentivos de la gerencia comercial de MTS. En ella se puede apreciar con claridad el enfoque del equipo comercial para incentivar que los socios realicen la mayor parte de su compra a MTS y a través de los proveedores y canales establecidos como oficiales, en sus distintos formatos de negocios que son: Venta nacional, venta productos importados y venta productos representaciones.

Tal como se explicó en el capítulo uno, MTS compra agrupadamente para sus socios en los distintos proveedores, nacionales e internacionales y aprovechando economías de escala, negocia precios competitivos para sus asociados. A Través de dichas transacciones comerciales, MTS genera sus ingresos al cobrar los sus *fee* de negocio, Rappel y Rebate a los respectivos a los proveedores y servicios a socios. Por esta razón MTS cuenta con equipo comercial potente de subgerentes de categorías (category) que manejan y gestionan las distintas categorías del negocio en cuanto a volúmenes y precios con proveedores y coordinación con los compradores de las ferreterías. Además, existe un equipo de vendedores y coordinadores que comercializan con los socios stock nacional e importado comprado por MTS en oportunidades de mercado y vende a sus socios de acuerdo a sus requerimientos. Todos ellos tienen metas de venta por las

distintas categorías tales como: Construcción y Especialidades, las cuáles se subdividen en 5 grandes familias, estas son: Aceros, Maderas, Materiales de Construcción, Ferretería y Terminaciones.

Tabla N°86: Resumen Indicadores gerencia comercial.

N°	Tipo de Bono	Indicador	Descripción Indicador	Tipo: Colectivo Empresa Individual Colectivo Área	Gerente	Sugerentes (Category)	Coordinadores y Vendedores
1	Bono Rentabilidad	Incremento participación de mercado	Mide el peso relativo de MTS en la industria.	Colectivo Empresa	Si		
2	Bono Rentabilidad	Valor inventario inmovilizado en CD MTS.	Mide la cantidad productos de baja rotación en las bodegas de MTS.	Colectivo Empresa		Si	Si
3	Bono Rentabilidad	Cumplimiento Ppto. de ventas	Mide la catidad de ingresos monetarios obtenidos por MTS en la comercialización de sus productos a los socios.	Colectivo Área	Si	Si	Si
4	Bono Gestión	Cantidad de nuevos productos disponibles	Mide la cantidad de nuevos prodcutos disponibilizados para los socios cada trimestre.	Individual		Si	Si
5	Bono Gestión	Incremento proveedores	Mide la incorporación de nuevos proveedores a la cadena por cada trimestre.	Individual		Si	
6	Bono Gestión	Nota encuesta satisfacción cliente (socio)	Cooresponde a la evaluación encuesta IVS en la cual los socios evalúa la gestión comercial en un periodo.	Colectivo Área		Si	Si
7	Bono Gestión	Cantidad de socios que entregan información comercial.	Mide la cantidad de socios que comparten información comercial con MTS (Libros de Compra, formulario 29 y ventas por local y categorías).	Individual	Si		
8	Bono Gestión	Índice de ingresos de MTS	Mide los ingresos monetraios obtenidos por el cumplineto de mentas por la compra de socios a proveedores que estén dentro de la cadena.	Individual	Si		
9	Bono Gestión	Cumplimiento costos de venta del negocio	Mide la eficiencia en el uso de los recursos utilizados en el procesos comercial del negocio y que estos se ajusten a lo presupuestado.	Colectivo Área	Si	Si	
10	Bono Gestión	Exclusividad de la compra (participación)	Mide el porcentaje de compra de los socios a través de la red.	Individual	Si		
11	Bono Gestión	Disponibilidad de stock	Mide la disponibilidad de stock para la compra de los socios por categorías en las bodegas de MTS.	Individual		Si	

Fuente: Desarrollo propio.

El equipo comercial tiene 2 grandes objetivos. El primero es entregar precios competitivos a sus socios en las distintas categorías y el segundo es velar por los ingresos de MTS, que aseguran su sostenibilidad en el largo plazo. Para ello debe contar con metas en cuanto al cumplimiento de ventas (compras de socios) para los distintos tipos de negocios, asegurar los ingresos (*Rappel, Rebate y Fee*) y además influir en la participación de los socios en la red (compra por MTS). Junto a ello desarrollar el negocio en cuanto a incorporar nuevos productos de manera estable e incorporar nuevos y mejores proveedores a la red, nacionales e internacionales. Por ello, su relación con el socio y compradores debe ser efectiva e permanente.

En la tabla N°88 se muestran los principales KPIs evaluados en el esquema de incentivos de la gerencia comercial de MTS. Se seleccionan 11 KPIs del tablero de control de esta gerencia debido a su mayor relevancia en los objetivos estratégicos del negocio y en su mayoría expuestos directa e indirectamente en el mapa estratégico desarrollado en el capítulo 7. De estos 11 KPIs, se aplica un subconjunto de ellos a los tipos de cargos evaluados para representar adecuadamente los desempeños esperados de cada cargo: Gerentes, subgerentes y coordinadores / vendedores.

Para esta gerencia se presentan los siguientes esquemas de incentivos por cargos, los cuales representan los principales focos de la gerencia comercial de MTS, como se muestra en las tablas N°87, N°88 y N°89, mostradas a continuación:

Tabla N°87: Modelo pago de incentivos **Gerente Comercial**.

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	• Todos	Cumplimiento Presupuesto de Ventas	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa	100%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	≤ 85%	0%
Bono Eficiencia	• Condiciones Comerciales • Excelencia Operacional	Cumplimiento de Costos de Venta del negocio	Gerencia	Cuatrimestral	Se debe cumplir con los 3 indicadores	50%	≤	Presupuesto	≤ 100%	≤ 100	100%	< 80%	115%	≥ 101%	0%
		Cumplimiento Presupuesto Ingresos de MTS	Corporativo	Anual		30%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	50%	< 85%	0%
		Incremento Participación de mercado	Corporativo	Anual		20%	≥	% año anterior	≥ 12%	≥ 12%	100%	≥ 11,5%	50%	< 11,5%	0%
Bono Gestión	• Desarrollo de Negocio	Cantidad de socios que entregan información comercial.	Corporativo	Trimestral	Se debe cumplir con los 2 indicadores	50%	≥	60%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%
		Exclusividad de la compra (participación)	Corporativo	Trimestral		50%	≥	65%	≥ 75%	≥ 75%	100%	< 75%	50%	< 65%	0%

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°88: Modelo de pago de incentivos **subgerente comercial (category)**.

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	Todos	Cumplimiento Presupuesto de Ventas Categoría	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa	100%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	≤ 85%	0%
Bono Eficiencia	• Condiciones Comerciales	Cumplimiento de Costos de Venta del negocio	Gerencia	Cuatrimestral	Se debe cumplir 3 de 4 Indicadores	50%	≤	Presupuesto	≤ 100%	≤ 100	100%	< 85%	115%	≥ 101%	0%
		Disponibilidad de stock	Individual	Trimestral		30%	≥	Presupuesto	≥ 75%	≥ 75%	100%	< 75%	75%	< 50%	0%
	• Excelencia Operacional	Valor Inventario inmovilizado en CD MTS.	Gerencia	Trimestral		10%	≤	≤ MM\$300	≤ 100%	≤ 80%	100%	> 80%	75%	> 90%	0%
		Nota Encuesta de Satisfacción Cliente (Socio)	Corporativo	Trimestral		10%	≥	85%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%
Bono Gestión	• Desarrollo de Negocio	Incremento proveedores	Gerencia	Trimestral	Se debe cumplir con los 2 indicadores	50%	≥	Presupuesto	≥ 75%	≥ 75%	100%	< 75%	75%	< 50%	0%
		Cantidad de nuevos productos disponibles	Gerencia	Trimestral		50%	≥	Presupuesto	≥ 75%	≥ 75%	100%	< 75%	75%	< 60%	0%

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°89: Modelo pago de incentivos **coordinadores y vendedores**.

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	Todos	Cumplimiento Presupuesto de Ventas Categoría	Corporativo	Anual	Se debe cumplir con los 2 indicadores	60%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	≤ 85%	0%
		Valor Inventario inmovilizado en CD MTS.	Gerencia	Trimestral		40%	≤	≤ MM\$300	≤ 100%	≤ 80%	100%	> 80%	75%	> 90%	0%
Bono Eficiencia	• Condiciones Comerciales • Excelencia Operacional	Cantidad de nuevos productos disponibles	Gerencia	Trimestral	Se debe cumplir con los 2 indicadores	60%	≥	Presupuesto	≥ 75%	≥ 75%	100%	< 75%	75%	< 60%	0%
		Nota Encuesta de Satisfacción Cliente (Socio)	Corporativo	Trimestral		40%	≥	85%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%

Fuente: Desarrollo propio.

Esquema de incentivos de la gerencia desarrollo de negocios

La tabla N°90 muestra los objetivos y KPIs que se determinan para construir los esquemas de incentivos de la gerencia de desarrollo de negocio de la empresa. Esta gerencia, tiene la función de ejecutar eficientemente las actividades de marketing y apoyar la gestión de los puntos de ventas de los socios con los recursos obtenidos de los acuerdos comerciales acordados con proveedores para estas actividades que contemplan campañas, acciones de marketing, talleres, material pop, publicidad y actividades para puntos de ventas de las ferreterías.

Esta área, es un área estratégica de soporte y apoyo que busca mejorar las condiciones de los puntos de ventas y generar proyectos que optimicen el proceso comercial y operativo en las ferreterías para finalmente incrementar el sell out de las ferreterías y por lo tanto la venta de MTS a sus socios, es decir un efecto dominó positivo para la organización a través del fortalecimiento de los socios en sus zonas de influencia.

El área de desarrollo de negocios ha sufrido intensos cambios en los últimos 3 años, con 3 gerentes salientes y cambios organizacionales significativos en su estructura. Por lo cual, el clima laboral ha sido un factor importante considerado en el siguiente esquema de incentivos (sólo incluido para esta gerencia). Los otros indicadores evaluados dan cuenta de la ejecución de procesos y consecuente monitoreo y control por parte del equipo. Todos ellos con foco en el cliente principal: El Socios, es decir, apoyo a los puntos de venta para mejorar su situación comercial y operativa, y poder enfrentar eficientemente la competencia en sus zonas de influencia. Potenciar la marca del socio, mejorar las competencias de sus trabajadores e incorporar herramientas de gestión que permitan tomar decisiones y acciones de manera informada.

El área de desarrollo de negocios trabaja en conjunto con todas las gerencias de MTS y coordina y lidera otras actividades de apoyo que entrega MTS a sus socios como desarrollos tecnológicos, temas operacionales y logísticos, temas

financieros y relacionados al recurso humano, ya que tiene un contacto directo y continuo con el socio, jefaturas y personal de las ferreterías, por lo tanto levanta periódicamente los requerimientos y oportunidades de mejora de los distintos puntos de venta y gestiona su puesta en marcha en MTS.

La tabla N°90 muestra los principales KPIs evaluados en el esquema de incentivos de la gerencia de desarrollo de negocio de MTS. Se seleccionan 8 KPIs del tablero de control de esta gerencia debido a su mayor relevancia en los objetivos estratégicos del negocio y *propuesta de valor*, y en su mayoría expuestos directa e indirectamente en el mapa estratégico desarrollado en el capítulo 7. De estos 8 KPIs, se aplica un subconjunto de ellos a los tipos de cargos evaluados para representar adecuadamente los desempeños esperados de cada cargo: Gerentes, subgerentes y jefes de área.

Tabla N°90: Resumen indicadores gerencia de desarrollo de negocios.

N°	Tipo de Bono	Indicador	Descripción Indicador	Tipo: Colectivo Empresa Individual Colectivo Área	Gerente	Sugerentes	Jefe Área
1	Bono Rentabilidad	Cumplimiento Ppto. de Marketing (proveedor)	Corresponde a la obtención y ejecución de ingresos de marketing establecidos en los acuerdos comerciales (campañas, eventos, publicidad, material pop para ferreterías).	Colectivo Área	Si	Si	
2	Bono Rentabilidad	Cumplimiento Costos negocio	Mide la eficiencia en el uso de los recursos utilizados en los procesos de gestión de punto de venta del negocio y que estos se ajusten a lo presupuestado.	Colectivo Área	Si	Si	
3	Bono Gestión	Nota encuesta satisfacción cliente (NPS)	Coorresponde a la evaluación encuesta experiencia clientes en las tiendas de los socios (debido a acciones en PV).	Colectivo Área	Si	Si	Si
4	Bono Gestión	Cantidad de tiendas con NPS	Coorresponde al número de tiendas que participan en la actividad NPS (acciones en PV).	Colectivo Área		Si	Si
5	Bono Gestión	Cantidad de encuestas experiencia clientes	Mide la cantidad de encuestas NPS realizadas en las ferreterías al cliente final (acciones en PV).	Colectivo Área		Si	Si
6	Bono Gestión	Nota medición evaluación de clima laboral (*)	Corresponde a la evaluación de la medición de clima aplicada al área.	Individual	Si		
7	Bono Gestión	Cantidad de Ferreterías con proyectos de mejora	Mide y la cantidad de proyectos de mejoras desarrollados en un periodo por el área de desarrollo de negocios en las ferreterías de los socios (proyectos apoyo socios).	Colectivo Área			Si
8	Bono Gestión	Evaluación Experiencia Socios (IVS)	Mide la evaluación de los socios respecto del trabajo del área de desarrollo de negocios en un periodo de cara al PV.	Colectivo Área	Si	Si	Si

Fuente: Desarrollo propio.

Para esta gerencia se presentan los siguientes esquemas de incentivos por cargos, los cuales representan los principales focos de la gerencia de desarrollo de negocios de MTS, los cuales se presenta en la tabla N°95, tabla N°91 y tabla N°93:

Tabla N°91: Modelo pago de incentivos **gerente desarrollo de negocios.**

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	Todos	Cumplimiento Ppto. de Marketing (proveedor)	Corporativo	Anual	Se debe cumplir con los 2 indicadores	70%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	50%	< 85%	0%
		Cumplimiento Costos negocio	Corporativo	Anual		30%	≤	Presupuesto	≤ 100%	≤ 100	100%	< 80%	115%	≥ 101%	0%
Bono Eficiencia	• Condiciones Comerciales	Nota encuesta satisfacción cliente (NPS)	Gerencia	Trimestral	Se debe cumplir indicador empresa	100%	≥	70%	≥ 70%	≥ 70%	100%	< 60%	60%	< 50%	0%
Bono Gestión	• Excelencia Operacional	Resultados Nota Encuesta Clima Laboral (*)	Gerencia	Anual	Se debe cumplir con los 2 indicadores	50%	≥	85%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%
		Nota Encuesta de Satisfacción Cliente (Socio)	Corporativo	Trimestral		50%	≥	85%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°92: Modelo pago de incentivos **subgerente desarrollo de negocios.**

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	Todos	Cumplimiento Ppto. de Marketing (proveedor)	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa	60%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	50%	< 85%	0%
		Cumplimiento Costos negocio	Corporativo	Anual		40%	≤	Presupuesto	≤ 100%	≤ 100	100%	< 80%	115%	≥ 101%	0%
Bono Eficiencia	• Desarrollo de Negocio	Nota encuesta satisfacción cliente (NPS)	Gerencia	Trimestral	Se debe cumplir con los 2 indicadores	50%	≥	70%	≥ 70%	≥ 70%	100%	< 60%	60%	< 50%	0%
		Cantidad de tiendas con NPS	Gerencia	Trimestral		50%	≥	80%	≥ 80%	≥ 80%	100%	< 80%	75%	< 60%	0%
Bono Gestión	• Condiciones Comerciales • Excelencia Operacional	Cantidad de encuestas experiencia clientes	Gerencia	Trimestral	Se debe cumplir con los 2 indicadores	50%	≥	% año anterior	≥ 25%	≥ 25%	100%	< 25%	75%	< 10%	0%
		Nota Encuesta de Satisfacción Cliente (Socio)	Corporativo	Trimestral		50%	≥	85%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°93: Modelo pago de incentivos **jefaturas desarrollo de negocios.**

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Eficiencia	• Desarrollo de Negocio	Cantidad de Ferreterías con proyectos de mejora	Gerencia	Cuatrimestral	Se debe cumplir indicador empresa	60%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 100%	75%	< 75%	0%
		Cantidad de encuestas experiencia clientes	Gerencia	Trimestral		40%	≥	% año anterior	≥ 25%	≥ 25%	100%	< 25%	75%	< 10%	0%
Bono Gestión	• Condiciones Comerciales • Excelencia Operacional	Cantidad de tiendas con NPS	Gerencia	Trimestral	Se debe cumplir al menos con 2 indicadores	40%	≥	80%	≥ 80%	≥ 80%	100%	< 80%	75%	< 60%	0%
		Nota Encuesta de Satisfacción Cliente (Socio)	Corporativo	Trimestral		30%	≥	85%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%
		Nota encuesta satisfacción cliente (NPS)	Gerencia	Anual		30%	≥	% año anterior	≥ 10%	≥ 70%	100%	< 60%	60%	< 50%	0%

Fuente: Desarrollo propio.

Esquema de incentivos gerencia de operaciones

La tabla N°94 muestra los objetivos y KPIs que se seleccionan para construir los esquemas de incentivos de la gerencia de operaciones de MTS. Esta gerencia, tiene la función primordial de planificar y ejecutar eficientemente las actividades de transporte, almacenamiento y despacho de los productos que MTS compra para sus socios, los almacena y despacha posteriormente. Por esta razón, sus objetivos son muy relevantes en la operación global de MTS y esenciales para el correcto desempeño de las ferreterías de los socios, por cuanto permiten la continuidad del negocio de los socios y de la red. La gerencia de operaciones debe trabajar coordinadamente con socios y las distintas gerencias de MTS para lograr una operación eficiente, por lo cual se plantea una batería de KPIs que representan estos procesos y permiten alinear a los equipos de modo de cumplir con los diversos requerimientos del negocio de MTS y asociados.

Tabla N°94: Resumen indicadores gerencia de operaciones.

N°	Tipo de Bono	Indicador	Descripción Indicador	Tipo: Colectivo Empresa Individual Colectivo Área	Gerente	Sugerentes	Jefe Área
1	Bono Rentabilidad	Margen Operacional negocio	Corresponde a un indicador de rentabilidad que calcula la utilidad operacional sobre las ventas netas (disminución de ineficiencias operativas).	Individual	Si		
2	Bono Rentabilidad	Cumplimiento Costos negocio	Mide la eficiencia en el uso de los recursos utilizados en los procesos de gestión de punto de venta del negocio y que estos se ajusten a lo presupuestado.	Colectivo Área		Si	Si
3	Bono Rentabilidad	Tasa de mermas	Mide la cantidad de productos defectuosos debido a transporte o manipulación.	Colectivo Área		Si	Si
4	Bono Gestión	Fill Rate	Indicador que mide el cumplimiento de la entrega de productos a los socios respecto del plan.	Colectivo Área	Si	Si	Si
5	Bono Gestión	Índice ocupación flota	Indicador que mide la eficiencia en la utilización del recurso transporte en el despacho a socios.	Colectivo Área			Si
6	Bono Gestión	Crecimiento promedio piezas transportadas por flota vs año anterior en CD y ferreterías	Mide el crecimiento del volumen de mercadería transportada a las bodegas de los socios.	Colectivo Área	Si		Si
7	Bono Gestión	Tiempo Promedio Entrega de productos	Mide el cumplimiento de los plazos de entrega de productos a socios respecto de la recepción de los mismos contra año anterior.	Colectivo Área		Si	Si
8	Bono Gestión	% Cumplimiento SLA con procesos definidos	Mide el cumplimiento de los SLA con otras gerencias de MTS	Colectivo Área	Si	Si	
9	Bono Gestión	Evaluación Experiencia Socios (IVS)	Mide la evaluación de los socios respecto del trabajo del área de operaciones en un periodo de cara al PV.	Colectivo Área	Si	Si	Si

Fuente: Desarrollo propio.

Para esta gerencia se presentan los siguientes esquemas de incentivos por cargos, los cuales representan los principales focos de la gerencia de operaciones de MTS, representados en las Tablas N°95, tabla N°96 y tabla N°97.

Tabla N°95: Modelo pago de incentivos **gerente de operaciones**.

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	Todos	Margen Operacional negocio	Corporativo	Cuatrimestral	Se debe cumplir indicador empresa	100%	≥	Presupuesto	≥ 100%	≥ 100%	100%	< 96%	75%	< 92%	0%
Bono Gestión	• Condiciones Comerciales • Excelencia Operacional	Fill Rate	Gerencia	Anual	Se debe cumplir con los 2 indicadores	60%	≥	Presupuesto	≥ 90%	≥ 95%	100%	< 95%	75%	< 90%	0%
		Crecimiento promedio piezas transportadas por flota vs año anterior en CD y ferreterías	Gerencia	Anual		40%	≥	% año anterior	≥ 15%	≥ 15%	100%	≥ 10%	50%	< 10%	0%
Bono Eficiencia	• Desarrollo de Negocio	% Cumplimiento SLA con procesos definidos	Gerencia	Cuatrimestral	Se debe cumplir con los 2 indicadores	50%	≥	Presupuesto	≥ 80%	≥ 80%	100%	< 80%	80%	< 70%	0%
		Nota Encuesta de Satisfacción Cliente (Socio)	Corporativo	Trimestral		50%	≥	85%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°96: Modelo pago incentivos **subgerente de operaciones**.

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	Todos	Cumplimiento Costos negocio	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa	60%	≤	Presupuesto	≤ 100%	≤ 85%	100%	< 95%	75%	< 100%	50%
		Tasa de mermas	Gerencia	Anual		40%	<	% del inventario promedio	< 0,6%	< 0,4%	100%	< 0,5%	75%	< 0,6%	50%
Bono Gestión	• Condiciones Comerciales • Excelencia Operacional	Fill Rate	Gerencia	Anual	Se debe cumplir con los 2 indicadores	60%	≥	Presupuesto	≥ 90%	≥ 95%	100%	< 95%	75%	< 90%	0%
		Tiempo Promedio Entrega de productos	Gerencia	Trimestral		40%	≥	% sobre año anterior	≤ 15%	≤ 15%	100%	< 10%	75%	< 0%	0%
Bono Eficiencia	• Desarrollo de Negocio	% Cumplimiento SLA con procesos definidos	Gerencia	Cuatrimestral	Se debe cumplir con los 2 indicadores	60%	≥	Presupuesto	≥ 90%	≥ 80%	100%	< 80%	80%	< 70%	0%
		Nota Encuesta de Satisfacción Cliente (Socio)	Corporativo	Trimestral		40%	≥	85%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%

Fuente: Desarrollo propio.

Tabla N°97: Modelo pago de incentivos **jefatura de operaciones.**

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
										Resultado 1	Premio 1	Resultado 2	Premio 2	Resultado 3	Premio 3
Bono Rentabilidad	Todos	Cumplimiento Costos negocio	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa	60%	≤	Presupuesto	≤ 100%	≤ 85%	100%	< 95%	75%	< 100%	50%
		Tasa de mermas	Gerencia	Anual		40%	<	% del Inventario promedio	< 0,6%	< 0,4%	100%	< 0,5%	75%	< 0,6%	50%
Bono Gestión	▪ Condiciones Comerciales	Fill Rate	Gerencia	Anual	Se debe cumplir al menos con 2 indicadores	35%	≥	Presupuesto	≥ 90%	≥ 95%	100%	< 95%	75%	< 90%	0%
		Índice ocupación flota	Gerencia	Trimestral		30%	≥	65%	≥ 65%	≥ 65%	100%	< 60%	75%	< 50%	0%
	▪ Excelencia Operacional	Tiempo Promedio Entrega de productos	Gerencia	Trimestral		35%	≥	% sobre año anterior	≥ 15	≤ 15%	100%	< 10%	75%	< 0%	0%
Bono Eficiencia	▪ Desarrollo de Negocio	% Cumplimiento SLA con procesos definidos	Gerencia	Cuatrimstral	Se debe cumplir con los 2 indicadores	60%	≥	Presupuesto	≥ 90%	≥ 80%	100%	< 80%	80%	< 70%	0%
		Nota Encuesta de Satisfacción Cliente (Socio)	Corporativo	Trimestral		40%	≥	85%	≥ 85%	≥ 85%	100%	< 85%	75%	< 60%	0%

Fuente: Desarrollo propio.

8.4 Justificación del esquema de incentivos

Con el desarrollo de la propuesta de incentivos para las gerencias comercial, de operaciones y desarrollo de negocios, se busca dar cumplimiento a la propuesta del nuevo modelo de negocio, así como a la nueva estrategia propuesta para MTS en el mediano plazo. Junto a esto, entregar soporte profesional a la organización y contribuir a dar soluciones a los problemas de control de gestión descritos en el capítulo 7 y que son: 1) Compra por fuera de la cadena, 2) Falta de visión de negocio de largo plazo, 3) Alta concentración en la toma de decisiones, 4) Total transferencia de valor de MTS a sus socios y de manera arbitraria y 5) Alta rotación de gerencias y jefaturas.

De acuerdo con el modelo de incentivos propuesto, en este existen determinados objetivos que tiene una influencia directa sobre los problemas de control de gestión, los cuales influyen en el logro y cumplimiento de los objetivos de las tres gerencias analizadas, los cuales se reflejan en la figura N°57.

De esta manera, se definieron una batería de objetivos e iniciativas estratégicos que permiten atacar los problemas de control de gestión antes detectados y proceder a minimizar su impacto de acuerdo a su definición y características de acuerdo a su origen.

Los problemas de control de gestión antes revisados, respecto de la cultura organizacional y problema de agencia que lleva comprar por fuera de la cadena a los socios y un estilo de gestión cortoplacista y autocrático del gerente general y directorio, que concentra todas las decisiones, genera en la organización desmotivación, falta de foco y alta rotación en gerencias y jefaturas, además de la excesiva transferencia de valor entregado a socios. Si además se suma las falencias del actual esquema de incentivos, poco transparente y muy operativo, permite pensar que un nuevo esquema de incentivos podrá generar mejoras significativas en los comportamientos asociados a gran parte de los problemas de control de gestión detectados.

En primer lugar, el tema de la compra por fuera de la cadena, por parte de los socios no pueden ser atribuibles a las gerencias e MTS o sus equipos operativos, sino a definiciones a nivel directorio, sin embargo, si se trata de un tema que debe al menos levantar el gerente general. Lo que se propone es que se diseñe un esquema de incentivo para los socios (recompensa / castigo) de MTS que al menos acote el tema y permita normalizar la operación (Chilemat ya lo hizo).

En segundo lugar, el nuevo esquema de incentivos debe hacerse cargo del de la visión de largo plazo de MTS, tomando objetivos estratégicos en la evaluación que provendrán del mapa estratégico el cuál debe comunicarse con fuerza a toda la organización.

El nuevo esquema de incentivos de MTS debe considerar al cliente final en todos sus proyectos y actividades, ya que la propuesta de valor desarrollada para MTS incluye atributos comunes tanto para el socio-cliente como para el cliente final. Parte de la sustentabilidad del negocio está en leer y anticipar al cliente. Luego toda la organización debe estar alineada con la experiencia del cliente.

El esquema de incentivo que considera aspectos cuantitativos y cualitativos de los colaboradores de MTS ayudará a diseñar de mejor manera los perfiles de cargo y ayudará a detectar las competencias reales de las personas y tomar acciones para mejorar el rendimiento. Junto a esto, incentivar y premiar los desempeños sobresalientes y aspectos deseables en el personal de MTS de cara al futuro.

Por el hecho de medir objetivos transversales y grupales, el esquema de incentivos permitirá desarrollar mayor cantidad de actividades entre áreas, colaborar, trabajar unidos y motivar a niveles grupales. Con esto, tender al desarrollo de equipos de alto rendimiento, incentivar la innovación, mejorar la productividad, conducir el liderazgo positivo y mejorar el cumplimiento de metas globales e individuales a la vez.

El esquema de incentivo que proviene de la estrategia, de por sí, es más creíble, por lo tanto, debe comunicarse con fuerza y debe ser validado y promovido por el directorio. Con lo cual todos los procesos involucrados al

esquema de incentivo deben ser formalizados y auditados, de modo de terminar con desconfianzas respecto del proceso en sí. Los resultados deben poder visibilizarse de igual manera para todos los cargos.

El hecho de contar con un proceso y un esquema de incentivos formal empujará el desarrollo de mejoras en los sistemas de información y gestión como el desarrollo de un BSC para monitorear resultados periódicos (semanales y diarios) y cumplimientos por áreas y consolidados en el tiempo y poder actuar por excepción frente a desviaciones relevantes en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Un esquema de incentivos es el proceso culmine en la implementación de las estrategias y con esta herramienta se verán los resultados, positivos y negativos en el cumplimiento de la estrategia y, por lo tanto, poder reconfigurar las estrategias, los mecanismos y los procesos de modo que la organización pueda ser sostenible en el tiempo.

El problema planteado de desalineamiento vertical, dado la poca claridad en los focos e incentivos para cumplir las metas anuales, se soluciona en parte, con el nuevo esquema de incentivos, ya que se establecen claramente en el esquema de bonos anual y metas, financieras y no financieras como ser el único proveedor de la cadena y mejorar la experiencia de clientes, que permiten generar mayores niveles de alineamiento vertical, estableciendo con mayor claridad los desempeños que cada unidad organizacional debe efectuar, para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

El problema de comunicación y descoordinación entre áreas, se soluciona con el esquema propuesto de incentivos tanto de horizonte anual como el de medición trimestral. Ya que permite incorporar mediciones más regulares.

El costo de la implementación de este esquema de incentivos es relevante, puesto que requiere de un modelo de captura y procesamiento de información eficiente como una herramienta BI y trabajo con las distintas bases de datos y fuentes existentes. Requiere por tanto mejorar los conocimientos en estas materias por parte del equipo TI y la construcción de paneles de control que

permitan soportar el cálculo y seguimiento de los distintos KPIs que se requieren desarrollar y los que requieren automatización. Debe existir un cambio en la cultura, debido a que la reportabilidad en general es mensual en la compañía y debe migrar hacia un modelo on-line o semi on-line.

Finalmente, la inversión requerida para implementar el sistema de control de gestión que permita alimentar el sistema de incentivos entregará mayores beneficios al afectar la rentabilidad del negocio, la motivación y la cultura de trabajo en equipo como se detalla en el modelo de análisis de desempeño expuesto en el siguiente capítulo.

Relación esquema de incentivos con atributos de la propuesta de valor

La tabla N°98 muestra la relación entre el esquema de incentivos con los atributos de la propuesta de valor para el caso del *Subgerencia Comercial* respecto, del impacto de cada indicador a medir en el atributo de la propuesta de valor respectivo.

Tabla N°98: Relación esquema de Incentivos con atributos de la PV.

Bono	Tema Estratégico	Indicador a medir	Atributo PV	Tipo Indicador	Periodicidad	Requisitos de Pago	% Monto del Bono	Sentido	Linea Base
Bono Rentabilidad	Todos	Cumplimiento Presupuesto de Ventas Categoría	Todas	Corporativo	Anual	Se debe cumplir indicador empresa	100%	≥	Presupuesto
Bono Eficiencia	• Condiciones Comerciales	Cumplimiento de Costos de Venta del negocio	Relación Precio - Calidad	Gerencia	Cuatrimestral	Se debe cumplir 3 de 4 Indicadores	50%	≤	Presupuesto
		Disponibilidad de stock	Amplia Variedad de Productos	Individual	Trimestral		30%	≥	Presupuesto
	• Excelencia Operacional	Valor Inventario inmovilizado en CD MTS.	Relación Precio - Calidad	Gerencia	Trimestral		10%	≤	≤ MM\$300
		Nota Encuesta de Satisfacción Cliente (Socio)	Atención Personalizada	Corporativo	Trimestral		10%	≥	85%
Bono Gestión	• Desarrollo de Negocio	Incremento proveedores	Amplia Variedad de Productos	Gerencia	Trimestral	Se debe cumplir con los 2 indicadores	50%	≥	Presupuesto
		Cantidad de nuevos productos disponibles	Amplia Variedad de Productos	Gerencia	Trimestral		50%	≥	Presupuesto

Fuente: Diseño propio.

De esta manera, cada desempeño esperado se enfoca correctamente sobre los atributos de la propuesta de valor antes definida y por lo tanto en la estrategia de la organización

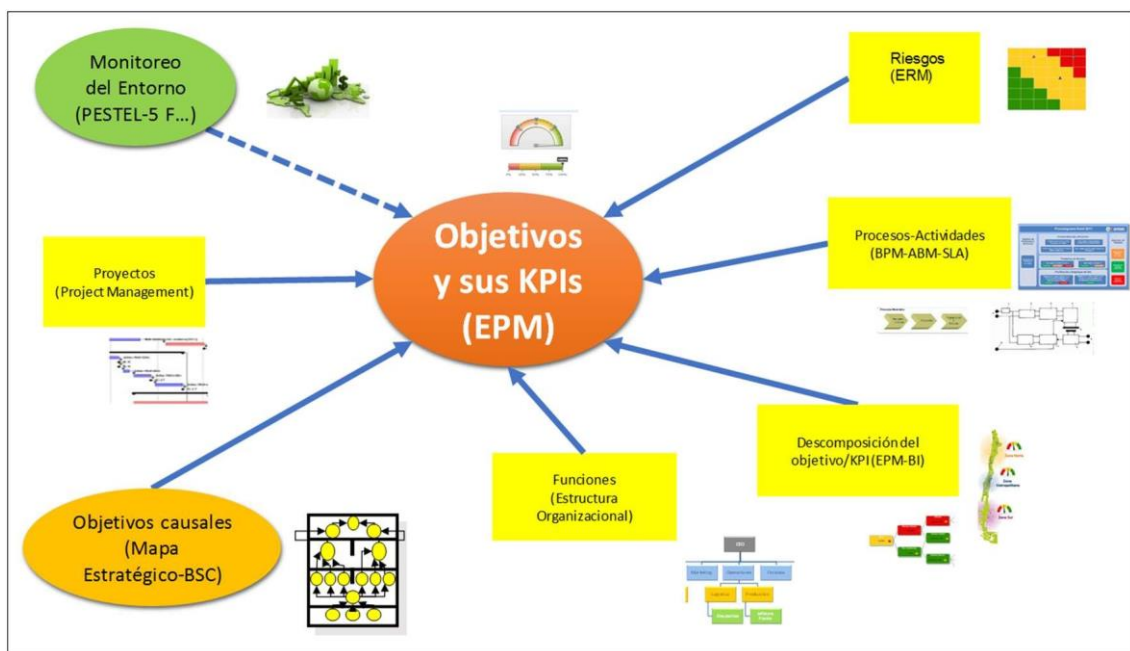
CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

En este último capítulo de este trabajo se desarrolla el modelo de análisis de desempeño (MAD) para la organización MTS estudiada para la construcción de un sistema de control de gestión. Este desarrollo se construye sobre la base teórica-práctica entregada por el profesor Caprile (2018). Este análisis se despliega sobre la definición de un KPI que influya significativamente en la unidad estratégica de negocio como en las áreas funcionales descritas en el capítulo 9 “despliegue de la estrategia”. El análisis del KPI tendrá por finalidad de identificar variables para analizar, explicar y predecir el desempeño de la o las gerencias más afectadas, a través de un indicador o un tablero de control, respondiendo preguntas como: Dónde?, por qué pasó?, qué sucederá en los sucesivo?. También permitirá agilizar el análisis de los indicadores y levantar brechas que dificultan un análisis con mayor profundidad y asertividad. La ejecución se realizará a través del desarrollo de algunos patrones, los cuales son necesarios para generar un análisis adecuado en la confección del MAD, los cuáles se describen a continuación:

1. **Intra KPIs → Variable del KPI:** Entender cómo se explica las variaciones del desempeño del KPI y las variables que lo componen.
2. **Entorno:** Como las variables del entorno afectan el desempeño del KPI.
3. **Causa y efecto (entre KPIs):** Cómo un objetivo o su KPI de efecto, se explica por el resultado de otro objetivo o KPI de causa.
4. **Tableros relacionados → Mapa estratégico → Tableros de control:** El desempeño de KPI de otros tableros, inciden en el desempeño del KPI analizado.
5. **Procesos → Actividades → Indicadores de otros procesos:** El proceso o la ejecución de sus actividades, pueden ser un indicador actividad dentro de su proceso o bien de otro proceso, es la causa del desempeño del KPI.
6. **Proyecto:** Como el avance de los planes de acción incide en el KPI.
7. **Riesgo:** Como un KPI se logra o no debido a la incidencia de un riesgo.

La figura N°29 describe el proceso de un modelo de análisis de desempeño, donde, a través del análisis de diferentes fuentes de información y con el apoyo de tecnologías de información (TICs), recursos humanos y herramientas de control de gestión consigue evaluar resultados de objetivos estratégicos en distintas perspectivas y desagruparlos para analizar inteligentemente “de lo macro a lo micro” (modelos *big data*). Y detectar anticipadamente la incidencia de desviaciones en los cumplimientos de las metas y poder ajustar proceso y actividades de manera ex ante, es decir, antes de que ocurran los problemas o desviaciones.

Figura N°29: Modelo de análisis de desempeño (MAD).



Fuente: Caprile (2017).

Para la construcción del modelo de análisis de desempeño, este será desarrollado a través de la selección de un indicador clave de desempeño de la compañía, el cual permitirá visualizar la evolución y comportamiento del KPI seleccionado sobre la propuesta del modelo de negocio. El desarrollo de este modelo también aborda las preocupaciones y prácticas de gestión a utilizar (qué gestionar y cómo hacerlo). El indicador seleccionado, está directamente

relacionado con actividades claves de las tres gerencias estudiadas en los capítulos anteriores (comercial, desarrollo de negocios y operaciones), lo cual permitirá relacionar las mejoras entre dichas áreas.

Este indicador clave de desempeño (KPI) seleccionado, corresponde al “cumplimiento del presupuesto de venta” y el modelo de análisis de desempeño se muestra en figura N°99, este indicador está orientado sobre el principal objetivo estratégico del negocio el cual está expuesto en el mapa estratégico y en el cuadro de mando integral entre otras herramientas desarrolladas en este estudio, este es: “entregar valor a los socios de MTS.

El cumplimiento del presupuesto de venta, como fue mencionado anteriormente, es un KPI orientado a mejorar los ingresos de MTS con lo cual se “entrega valor a los socios”. Venta permite generar ingresos a través de los distintos tipos de negocios (venta producto nacional, venta producto importado y representaciones), los cuáles a través de los cobros realizados a proveedores (rappel, rebate, fee, Acc e ingresos de marketing) y socios (fee y servicios) permiten la consecución de los principales objetivos con los que fue creada la red MTS.

El KPI seleccionado se relaciona con los siguientes patrones:

1. Análisis intra – indicador: El desarrollo de este análisis estará enfocado en la identificación de las variables desde una perspectiva macro, generando un drill down para identificar las variables causales que generan las principales desviaciones.

2. Análisis KPI causa – efecto: Este análisis será llevado a cabo sobre el concepto de *lag & lead*, para desarrollar el efecto entre objetivos causales de las unidades descritas.



3. Análisis de tableros relacionados: El diseño de los tableros estará estructurado sobre procesos que impactan el indicador de otros tableros de las unidades mencionadas.

4. Análisis de proyectos: Este análisis será desarrollado sobre una iniciativa estratégica, la cual busca implementar mejoras en la gestión de la información y desarrollo de equipos de alto desempeño.

9.1 Modelo de análisis de desempeño propuesto

El modelo de análisis de desempeño (MAD), propuesto para MTS se basa en el indicador “Cumplimiento de ventas”, debido a que este indicador permite cumplir con la gran mayoría de los objetivos estratégicos del negocio y porque además se tienen los medios para medirlo de manera adecuada. En la tabla N°99, se destaca el cumplimiento a nivel global de este KPI, el cual, a su vez, se compara con el presupuesto (cumplimiento de ventas %) y contra el periodo anterior (variación %). La medición, ya sea del cumplimiento, como de la variación de este indicador entrega a la organización (directorio, gerente general, gerentes y subgerentes) una vista certera del desempeño de la organización en el mediano y corto plazo, y la oportunidad accionar medidas relativamente anticipadas en cuanto a variaciones importantes de éstos indicadores.

Tabla N°99: (KPI) Cumplimiento de ventas totales.

KPI	Cumplimiento de Venta				
	Real 2019	Presupuesto	Real 2018	% Var 2018/2019	% Cump. Ppto.
	206.843.215	210.822.449	201.896.688	 2,45%	 98,11%

Fuente: Desarrollo propio.

En esta tabla N°100, se observa el detalle de las ventas totales de MTS aperturadas por tipo de negocios. En esta vista es posible determinar aquellas áreas comerciales que pudieren tener desempeños fuera del rango esperado y con esta información, tomar las acciones correctivas con la gerencia respectiva y si es necesario continuar analizando a niveles más bajos.

Tabla N°100: (Análisis intra KPI) Cumplimiento de ventas.

KPI	Cumplimiento de Venta Tipo de Negocio				
	Real 2019	Presupuesto	Real 2018	% Var 2018/2019	% Cump. Ppto.
Ventas Nacionales	183.051.885	186.320.798	176.335.853	3,81%	98,25%
Importaciones	10.356.829	12.512.285	14.110.595	-26,60%	82,77%
Ventas Stock Nacional	11.748.766	10.763.401	10.322.602	13,82%	109,15%
Representaciones	1.685.735	1.225.965	1.127.638	49,49%	137,50%

Fuente: Desarrollo propio.

Los cuatro tipos de negocios que maneja MTS son muy disímiles entre sí, tal como se explicó en el capítulo 2 y todas ellas poseen factores algunas veces distintos, que los afectan, los cuáles deben ser revisados en detalle a la hora de detectar una o más tipos de negocios fuera del rango de desempeño esperado.

La tabla N°101 muestra un nivel más bajo de detalle del tipo de negocio. Aquí se encuentran nuevas aperturas como en el caso del negocio de importaciones, que se subdivide en importaciones propiamente tal, encargadas por los socios a pedido (venta calzada importaciones) y venta stock importado (producto importado puesto en stock para compra de los socios, oportunidades de negocio). Finalmente, las Representaciones, que es el tipo de negocio exclusivo de MTS con un proveedor como Stanley, Mixa, Wesser y Alberdi. Para todos estos casos se tienen metas de cumplimiento y variación tal como explicado en los análisis anteriores.

Tabla N°101: (Variables del KPI) Cumplimiento de ventas formato negocio.

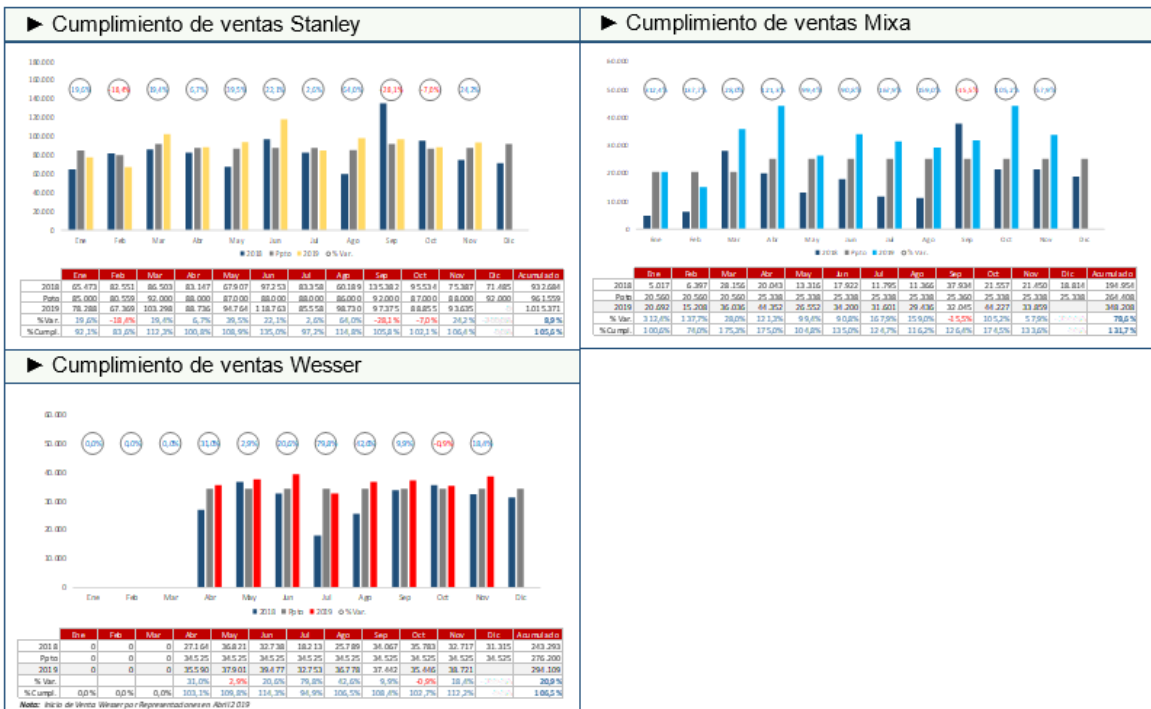
KPI	Cumplimiento de Venta Tipo de Negocio				
	Real 2019	Presupuesto	Real 2018	% Var 2018/2019	% Cump. Ppto.
Ventas Nacionales	183.051.885	186.320.798	176.335.853	3,81%	98,25%
Importaciones	10.356.829	12.512.285	14.110.595	-26,60%	82,77%
<i>Importaciones</i>	4.724.292	5.450.000	8.548.725	-44,74%	86,68%
<i>Ventas Stock Importado</i>	5.632.537	7.062.285	5.561.870	1,27%	79,76%
Ventas Stock Nacional	11.748.766	10.763.401	10.322.602	13,82%	109,15%
Representaciones	1.685.735	1.225.965	1.127.638	49,49%	137,50%
<i>Stanley</i>	1.015.371	853.859	772.223	31,49%	118,92%
<i>Mixa</i>	348.208	179.731	143.140	143,26%	193,74%
<i>Wesser</i>	294.109	176.675	200.522	46,67%	166,47%
<i>Alberdi</i>	28.047	15.700	11.456	144,82%	178,64%

Fuente: Desarrollo propio.

La figura N°30 por su parte, permite abrir aún más las ventas a nivel gráfico y realizar un análisis más focalizado por tipo de negocio, ya sea, en aquellas que no han cumplido con las metas definidas o aquellas que las ha sobre cumplido y de esta manera revisar por excepción en mayor detalle, ya sean a nivel socio y/o categoría de negocio.

Esta figura muestra el despliegue de ventas totales en distintas vistas gráficas, que permiten complementar el análisis contra presupuesto y año anterior. Estas gráficas entregan además aperturas por zona geográfica donde se encuentran las tiendas de los socios de MTS. La vista mensual entrega mayor información respecto del cumplimiento del KPI y los meses en que este presenta mayor cumplimiento o menor desempeño.

Figura N°30: Despliegue ventas por tipo de negocio (representaciones).

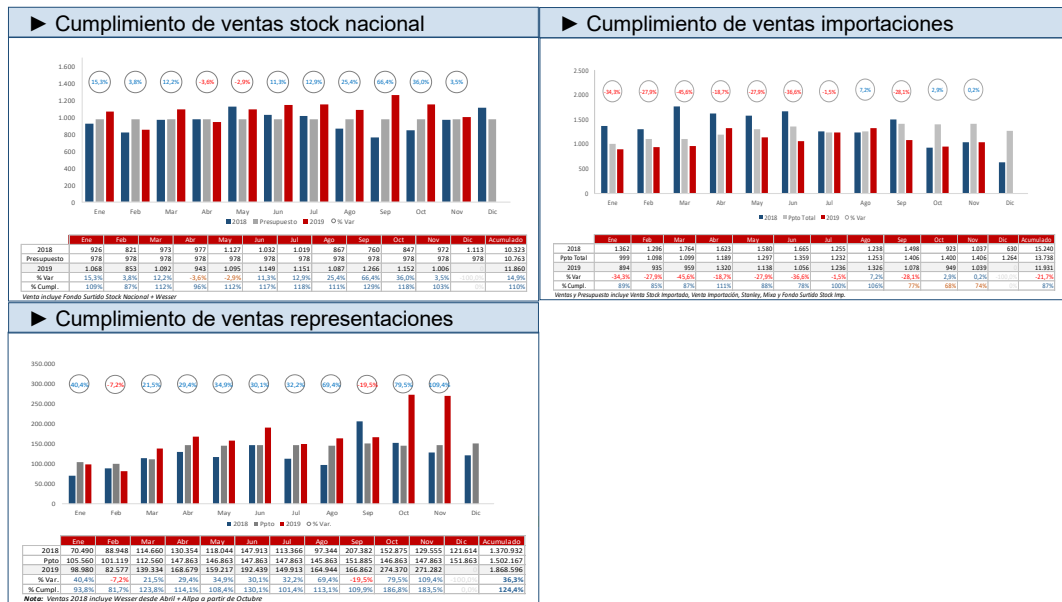


Fuente: Desarrollo propio.

Ejemplo *Drill down* venta representaciones

Drill-down es una operación que permite apreciar los datos con un mayor nivel de detalle. Se aplica bajando por los niveles de una Jerarquía definida en un Cubo. Esto brinda la posibilidad de introducir un nuevo nivel o criterio de agregación en el análisis. *Drill-down* implica ir de lo general a lo específico. En la figura N°31 se desarrolla a modo de ejemplo un ejercicio tipo *Drill Down* para revisar en detalla la venta de MTS en sus “Representaciones”, según la jerarquía de análisis visto anteriormente: **Venta Total > Venta Tipo de Negocio > Venta Representaciones**. Bajo el mismo esquema de análisis anterior: **Comparación contra presupuesto (cumplimiento %)**, **comparación contra año anterior (variación %)** y **tendencia mensual de los mismos**.

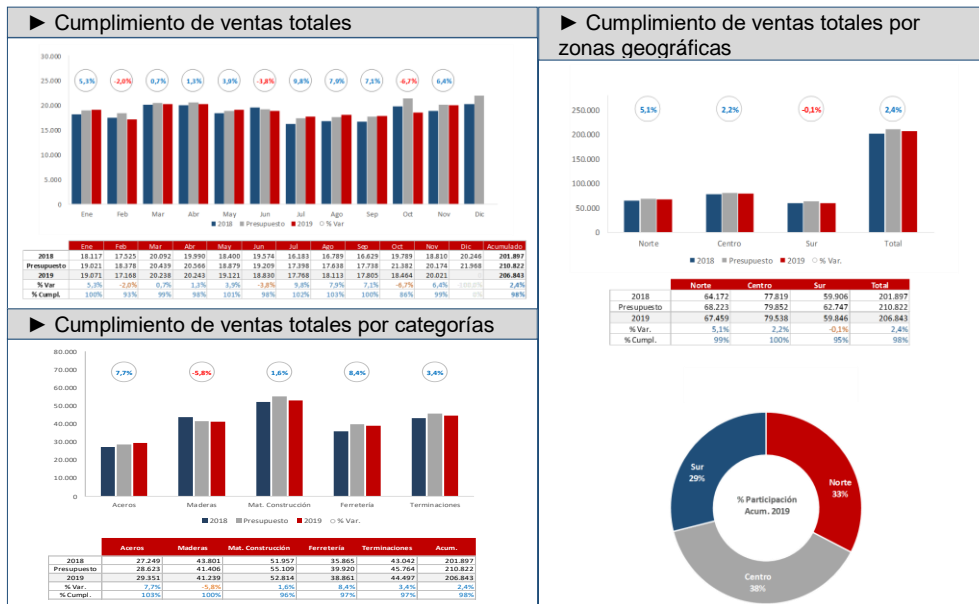
Figura N°31: Despliegue gráfico de ventas por tipo de negocio.



Fuente: Desarrollo propio.

Posteriormente, poder acceder a información detallada del ítem “Representaciones” como se muestra en la figura N°32.

Figura N°32: (Gráficos y tendencias del KPI) Cumplimiento de ventas tipo de negocio.



Fuente: Desarrollo propio.

Finalmente, se puede llegar a un nivel de análisis aún más detallado, este es el análisis por socio (47), en cada uno de los tipos de negocios antes vistos, tal como se muestra en la figura N°33.

En esta vista, el análisis es aún más completo, debido a que permite saber cuál o cuáles de los socios presentan un “cumplimiento de ventas %” esperado en comparación al periodo anterior. Es decir, cuál de ellos está bajo o sobre la meta, en un periodo de evaluación determinado. Con esta información, MTS, puede tomar acciones tendientes a generar mejoras en gestión comercial, punto de venta u operaciones según corresponda para apoyar el cumplimiento de los socios y por consiguiente el cumplimiento global de MTS.

Figura N°33: Despliegue detalle de ventas representaciones por socios (Stanley y Mixa).

Stanley						Mixa							
Socios	Acum 2019	Acum 2018	Var. \$ Acum	Var. % Acum.	% Peso Acum 2019	% Peso Acum.	Socios	Acum 2019	Acum 2018	Var. \$ Acum	Var. % Acum.	% Peso Acum 2019	% Peso Acum.
1 Construplaza	141.226	75.870	65.355	86,1%	13,9%	13,9%	1 Prati	42.707	29.920	12.787	42,7%	12,4%	12,4%
2 Lonza	123.865	86.218	37.646	43,7%	12,2%	26,1%	2 Frindt	31.921	19.051	12.870	67,6%	9,2%	21,6%
3 Yolito	102.836	91.073	11.763	12,9%	10,1%	36,2%	3 El Mimbrial	28.192	11.536	16.656	144,4%	8,2%	29,7%
4 Nueva	73.179	52.417	20.762	39,6%	7,2%	43,4%	4 Higuierillas	18.000	7.985	10.015	125,4%	5,2%	34,9%
5 Punto Maestro	69.187	65.060	4.127	6,3%	6,8%	50,3%	5 Andina	15.549	5.802	9.748	168,0%	4,5%	39,4%
6 Prati	64.271	60.525	3.745	6,2%	6,3%	56,6%	6 Volito	14.659	4.480	10.179	227,2%	4,2%	43,7%
7 Higuierillas	59.904	67.607	-7.702	-11,4%	5,9%	62,5%	7 Oviedo	14.647	8.489	6.157	72,5%	4,2%	47,9%
8 Dabed	48.350	54.218	-5.868	-10,8%	4,8%	67,3%	8 Gomila	14.490	4.476	10.014	223,7%	4,2%	52,1%
9 Piña Hermanos	35.663	18.896	16.767	88,7%	3,5%	70,8%	9 Lonza	13.002	11.936	1.066	8,9%	3,8%	55,9%
10 Gomila	35.111	29.902	5.209	17,4%	3,5%	74,2%	10 Establecimientos Maipo	12.047	7.953	4.093	51,5%	3,5%	59,4%
11 Oviedo	33.402	20.929	12.474	59,6%	3,3%	77,5%	11 Weitzler	11.804	0	11.804	0,0%	3,4%	62,8%
12 Dimafel	22.457	25.507	-3.050	-12,0%	2,2%	79,7%	12 La Olleta	11.128	0	11.128	0,0%	3,2%	66,0%
13 San Cristobal	19.892	24.802	-4.910	-19,8%	2,0%	81,7%	13 Construplaza	11.051	919	10.133	1103,1%	3,2%	69,2%
14 San Francisco	13.531	13.806	-275	-2,0%	1,3%	83,0%	14 Okey	10.808	3.410	7.398	217,0%	3,1%	72,3%
15 Corona de Aragon	12.258	20.857	-8.599	-41,2%	1,2%	84,2%	15 El Dato - Comercial e Hijos	9.095	2.144	6.951	324,3%	2,6%	74,9%
16 Ferreteria Persa	12.021	17.102	-5.082	-29,7%	1,2%	85,4%	16 Sademat	7.995	3.524	4.471	126,9%	2,3%	77,3%
17 Frindt	11.616	15.705	-4.090	-26,0%	1,1%	86,6%	17 Dimafel	7.089	3.797	3.292	86,7%	2,1%	79,3%
18 Andina	10.758	9.539	1.219	12,8%	1,1%	87,6%	18 Corona de Aragon	6.185	4.099	2.086	50,9%	1,8%	81,1%
19 Madrid	10.719	14.050	-3.331	-23,7%	1,1%	88,7%	19 San Francisco	6.175	585	5.590	956,4%	1,8%	82,9%
20 El Mimbrial	10.384	11.332	-949	-8,4%	1,0%	89,7%	20 Ravera - Juan	5.646	5.242	404	7,7%	1,6%	84,5%
21 DAB	10.380	19.435	-9.055	-46,6%	1,0%	90,7%	21 Punto Maestro	5.095	6.877	-1.781	-25,9%	1,5%	86,0%
22 El Dato - Sandoval Ferreteria	8.497	7.927	570	7,2%	0,8%	91,5%	22 DAB	4.645	2.815	1.830	65,0%	1,3%	87,3%
23 Jordan	7.281	5.273	2.008	38,1%	0,7%	92,3%	23 Mi Casa	4.341	10.184	-5.843	-57,4%	1,3%	88,6%
24 Jordan	7.281	5.273	2.008	38,1%	0,7%	93,0%	24 Real	4.333	9.804	-5.471	-55,8%	1,3%	89,8%
25 Establecimientos Maipo	6.860	11.573	-4.713	-40,7%	0,7%	93,7%	25 San Cristobal	3.861	5.737	-1.877	-32,7%	1,1%	91,0%
26 Tigero	6.729	10.969	-4.239	-38,6%	0,7%	94,3%	26 Caupeican	3.376	1.116	2.260	202,5%	1,0%	91,9%
27 Sademat	6.386	10.876	-4.490	-41,3%	0,6%	94,9%	27 Nueva	3.150	2.354	796	33,8%	0,9%	92,8%
28 Ravera - Juan	6.385	6.696	-311	-4,6%	0,6%	95,6%	28 23 de Marzo	3.038	2.654	384	14,5%	0,9%	93,7%
29 Caupeican	5.790	6.571	-781	-11,9%	0,6%	96,1%	29 Fergi	2.881	2.946	-65	-2,2%	0,8%	94,6%
30 El Aguila	5.376	3.108	2.268	73,0%	0,5%	96,7%	30 Ferreteria Sur	2.457	1.679	778	46,3%	0,7%	95,3%
31 Laguna	5.354	458	4.896	1068,2%	0,5%	97,2%	31 El Dato - Sandoval Ferreteria	2.186	0	2.186	0,0%	0,6%	95,9%
32 Mi Casa	4.643	7.978	-3.335	-41,8%	0,5%	97,7%	32 La Plaza	1.896	4.688	-2.792	-59,6%	0,5%	96,5%
33 Angovet	4.362	2.574	1.689	63,2%	0,4%	98,1%	33 La Plaza	1.896	4.688	-2.792	-59,6%	0,5%	97,0%
34 Fergi	3.783	3.420	364	10,6%	0,4%	98,5%	34 Tigero	1.888	2.060	-172	-8,3%	0,5%	97,5%
35 Toso	3.265	5.056	-1.791	-35,4%	0,3%	98,8%	35 Angovet	1.535	1.365	170	12,4%	0,4%	98,0%
36 Toso	3.265	5.056	-1.791	-35,4%	0,3%	99,1%	36 Ferreteria Persa	1.312	0	1.312	0,0%	0,4%	98,4%
37 Ravera - Eugenio	3.216	2.985	231	7,7%	0,3%	99,4%	37 Madrid	1.294	702	591	84,2%	0,4%	98,7%
38 Real	2.953	9.144	-6.190	-67,7%	0,3%	99,7%	38 Ravera - Eugenio	1.273	966	308	31,9%	0,4%	99,1%
39 El Carpintero	2.542	2.497	45	1,8%	0,3%	100,0%	39 Piña Hermanos	825	0	825	0,0%	0,2%	99,3%
40 Carramiñana	2.423	7.834	-5.411	-69,1%	0,2%	100,2%	40 Dabed	704	0	704	0,0%	0,2%	99,6%
41 El Dato - Comercial e Hijos	2.418	5.649	-3.231	-57,2%	0,2%	100,4%	41 Laguna	606	2.451	-1.845	-75,3%	0,2%	99,7%
42 La Plaza	2.134	6.358	-4.224	-66,4%	0,2%	100,7%	42 El Aguila	385	181	204	112,5%	0,1%	99,8%
43 La Plaza	2.134	6.358	-4.224	-66,4%	0,2%	100,9%	43 Toso	0	0	0	0,0%	0,0%	99,8%
44 23 de Marzo	1.137	3.765	-2.627	-69,8%	0,1%	101,0%	44 Toso	0	0	0	0,0%	0,0%	99,8%
45 Weitzler	978	6.973	-5.994	-86,0%	0,1%	101,1%	45 Jordan	0	0	0	0,0%	0,0%	99,8%
46 Crosur	868	1.292	-424	-32,8%	0,1%	101,2%	46 Jordan	0	0	0	0,0%	0,0%	99,8%
47 Okey	477	0	477	0,0%	0,0%	101,2%	47 El Carpintero	0	0	0	0,0%	0,0%	99,8%
48 La Olleta	450	996	-546	-54,8%	0,0%	101,2%	48 Diezco	0	0	0	0,0%	0,0%	99,8%
49 Agricola Villarrica	0	0	0	0,0%	0,0%	101,2%	49 Crosur	0	0	0	0,0%	0,0%	99,8%
50 Ferreteria Sur	0	0	0	0,0%	0,0%	101,2%	50 Carramiñana	0	479	-479	-100,0%	0,0%	99,8%
51 Diezco	0	0	0	0,0%	0,0%	101,2%	51 Agricola Villarrica	0	393	-393	-100,0%	0,0%	99,8%
Total Socios	1.015.320	924.922	90.398	9,8%	100,0%		Total Socios	343.271	194.798	148.474	76,2%	99,3%	
Total Venta Terceros	52	0	52	0,0%	0,0%		Total Venta Terceros	2.449	71	2.378	3352,3%	0,7%	
Venta Total Stanley	1.015.371	924.922	90.450	9,8%	100,0%		Venta Total Mixa	345.721	194.869	150.852	77,4%	100,0%	
Cobertura Socios	48	47					Cobertura Socios	42	38				

Fuente: Desarrollo propio.

En la tabla N°102, se desglosan los principales objetivos estratégicos definidos para MTS. Estos objetivos muestran un indicador de cumplimiento basado en colores. Verde con un cumplimiento superior, naranja para cumplimiento intermedio y rojo para cumplimiento deficiente, cada uno de ellos con su métrica respectiva e individual.

En el caso del objetivo de entrega de valor al socio se encuentra en color naranja, con un cumplimiento de un 73%, ya que los ingresos de MTS por sobre las ventas no están llegando a la cifra óptima para todos los proyectos y desarrollos de cara al socio en presupuesto. La compra de socios igualmente se encuentra en color naranja debido a que el indicador participación de pocos, que mide el porcentaje de la compra total del socio realizada a través de MTS es de

un 76%, frente al 80% esperado. Del mismo modo el objetivo experiencia clientes medido a través de la nota de la encuesta NPS aplicada al cliente de la ferretería, se encuentra en verde ya que los resultados de esta encuesta han mejorado significativamente durante el último periodo mostrando un resultado de 58%, por sobre la meta de un 55% definida para el periodo.

Tabla N°102: Análisis causa – efecto.

Objetivos estratégicos	KPI	Cumplimiento
Entrega de valor	Ingresos MTS / Ventas	
Compra de socios	Compra MTS / Compra total	
Experiencia clientes	Nota NPS	
Información de PV	N° ferreterías que entregan vta.	

Fuente: Desarrollo propio.

Finalmente, el objetivo información de punto de venta se encuentra en naranja, ya que sólo el 43% de los socios entrega información de compras y ventas a MTS (libro de compras y formulario 29), lo cual se encuentra bajo la meta de un 50% al menos para este periodo.

Estos cuatro objetivos involucran a toda la organización puesto que son parte de la estrategia y la propuesta de valor, por lo tanto, deben ser monitoreadas y gestionadas regularmente y es prioritario, ya que además se encuentran incluidos en el esquema de incentivos de todo el personal de MTS.

Para el análisis de tableros relacionados se muestra en la tabla N°103, en la cual se relacionan los objetivos de una gerencia respecto de la otra.

Tabla N°103: Análisis tableros relacionados.

KPIs por gerencias			
Comercial	Desarrollo de negocios		Operaciones
Ingresos MTS %/ Ventas	Ingresos de marketing (\$)	Volúmen despacho (m3)	
Compra MTS / Compra total	% Participación	% Gasto operacional	
% Incremento compra	Nota NPS	% Inventario	
N° ferreterías que entregan vta.	N° proyectos PV	N° proyectos PV	


Fuente: Desarrollo propio.

Tal es el caso por ejemplo de los ingresos de MTS respecto de las ventas totales, que gestiona la gerencia comercial y cómo estos afectan los ingresos de marketing con los cuáles el equipo de desarrollo de negocios genera las campañas promocionales y actividades de marketing que a su vez inciden en las ventas de las ferreterías, que a su vez impactan las ventas de MTS, y del mismo modo los volúmenes de despacho de la gerencia de operaciones.

Otro ejemplo posible de visualizar con facilidad es que un mayor número de ferreterías entregan información de compras y ventas a MTS, gestionado por la gerencia comercial, lo cual ha gatillado una mayor cantidad de proyectos para puntos de venta por parte de la gerencia de desarrollo de negocios y para proyectos relacionados a la gerencia de logística.

Los proyectos más relevantes de MTS, respecto de los objetivos estratégicos propuestos muestran distintos niveles de avance como lo muestra la tabla N°104.

Tabla N°104: Análisis de proyecto.

Desempeño cartera	Evaluación
Implementación módulo BI	65% 
Diseño y desarrollo Dashboard	10% 
Modelo CPFR con socios	65% 
Desarrollo E-commerce socios	85% 

Fuente: Desarrollo propio.

Tal es el desarrollo del modelo e-commerce en los socios (MTS no vende al exterior, sólo a socios), que muestra un avance de un 85% respecto del piloto propuesto para el año 2019, con 6 socios con plataforma e-commerce activa, 4 en proceso y 3 en diseño.

Del mismo modo el proyecto CPFR, que busca con la información entregada por los socios realizar un piloto colaborativo de planificación y ejecución para la venta e inventario a nivel modelo tienda. El cual muestra un 65% de cumplimiento ya que se plantó como meta para el 2019 cerrar el envío de información con al menos 5 socios. Con 3 socios cerrados y 2 en proceso de cierre.

El proyecto implementación de un módulo BI para la consolidación y gestión de información de tiendas se encuentra sólo en un 65% de avance debido a que gran parte los esfuerzos y recursos del equipo IT se encuentran en el proyecto e-commerce. No siendo foco para dicha gerencia.

El proyecto para el diseño, desarrollo e implementación de un Dashboard para la gerencia general y gerencias funcionales de MTS, se encuentra en proceso de aprobación, por esta razón presenta un avance tan sólo de un 10%. Esta herramienta pretende entregar mejor visibilidad del negocio en tiempo y forma a las gerencias de MTS, de esta manera poder actuar con rapidez y proactivamente frente a cambios en los principales KPIs del negocio.

El modelo de la figura N°29 corresponde al modelo específico de un MAD, en la tabla N°105 se aplica el mismo modelo MAD para el caso de MTS.

Tabla N°105: Modelo MAD para MTS.

Objetivos	KPI	Detalles
Cumplimiento de ventas totales	Ventas nacionales Importaciones Venta stock nacional Representaciones	Cumplimiento presupuesto Variación año anterior
Proyectos	Implementación módulo BI Diseño y desarrollo de Dashboard Modelo CPFRR con socios Desarrollo E-commerce	Complimiento implementación proyectos
Causa Efecto	Entrega de valar (participación Socios) Compras socios Experiencia Clientes Información en PV	Complimiento KPIs específicos
Análisis tableros relacionados	Ingresos % de ventas Compra MTS / Compra total % Incremento de compras N° Ferreterías que entregan ventas	Complimiento KPIs específicos

Fuente: Desarrollo propio.

Reporte de desempeño

De acuerdo a la propuesta del Modelo de Análisis de Desempeño ilustrado en el capítulo anterior se procede a explicar gráficamente cómo el desempeño del KPI “cumplimiento del presupuesto de venta”, explica y/o predice el o los resultados de otros KPIs seleccionados de acuerdo a los patrones de análisis de intra-indicador, KPIs causa-efecto, tableros relacionados y proyectos.

Bajo este análisis, el resultado obtenido de acuerdo a este KPI permite inferir una serie de resultados causales y relacionados como la relación directa que existe entre la generación de ingresos disponibles para el apoyo a socios y el cumplimiento del presupuesto de ventas en sus distintos formatos, pero además es importante notar el efecto directo que tiene a su vez sobre la venta el indicador - % participación socio -, que mide el grado de penetración de la compra del socios en MTS, es decir el % de su compra, que compra en la cadena.

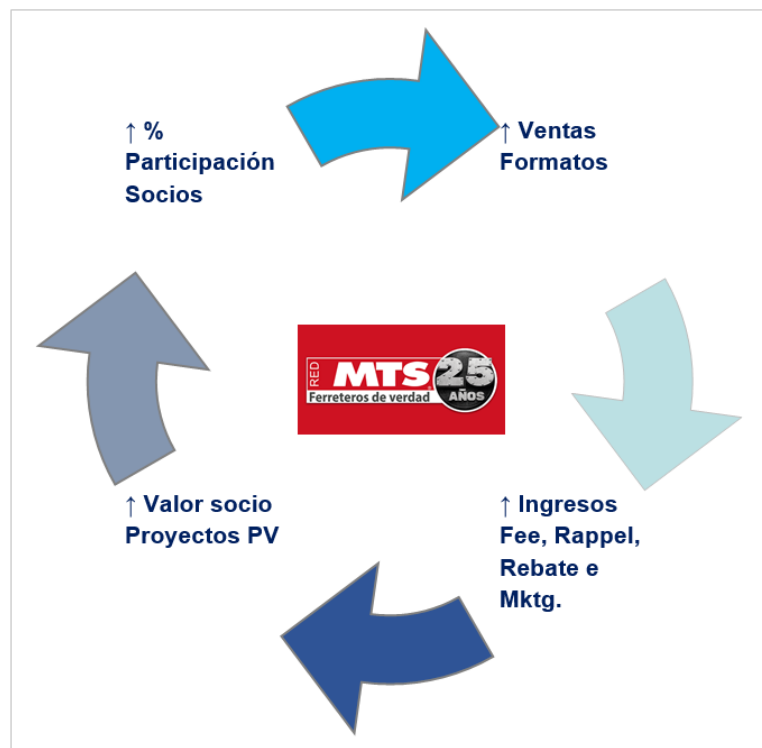
De esta manera y visto de manera inversa, a mayor participación del socio en MTS, mayor será la venta de MTS (compra del socio), por lo tanto, mayor el monto de fee, rappel y rebate recuperados y, por consiguiente, mayor el monto disponible para apoyar al socio – entregar valor – para el desarrollo de su negocio (gestión de PV).

Tal como se analizó en el capítulo 7, un problema relevante de control de gestión, es la compra por fuera de la cadena de los socios (compra a los mismos proveedores sin pasar por MTS), lo cual afecta de manera negativa y significativa a los socios de menor tamaño, ya que principalmente los socios grandes tienden a conseguir buenos descuentos por parte de los proveedores al comprar por fuera de MTS.

Este modelo (MAD), permitirá determinar y calcular con exactitud el efecto real de la compra por fuera tanto en ventas como en ingresos y poder asignar premios o castigos a quienes realicen actividades comerciales por fuera de MTS.

Del mismo modo, este modelo permitirá realizar análisis más profundos y relacionar variables y KPIs y poder simular su efecto. Poder predecir, por ejemplo, la pérdida de recursos por fuga de ingresos debido a menor participación de socios, o determinar qué tipo de negocio genera mayores ingresos para MTS y potenciarlos. La figura N°34 muestra el círculo virtuoso que se genera al monitorear, controlar y gestionar los indicadores que conforman el modelo de análisis de desempeño clave de MTS.

Figura N°34: Círculo virtuoso del MAD.



Fuente: Desarrollo propio.

La tabla N°106 muestra una simulación real del MAD desarrollado para MTS. Corresponde a un ejercicio real que considera un grupo de variables que se ven afectadas al interactuar entre sí, reflejando de manera gráfica, además, algunos resultados causales que se producen y afectan el KPI cumplimiento de ventas seleccionado como objetivo estratégico clave en el desarrollo del negocio y la propuesta de valor de MTS.

Tabla N°106: Modelo de análisis de desempeño propuesto para MTS.
(KPI: Cumplimiento de ventas).

MAD Ventas MTS	2019 Ene	2019 Feb	2019 Mar	2019 Abr	2019 May	2019 Jun	2019 Jul	2019 Ago	2019 Sep	2019 Oct	2019 Nov	2019 Acum
Participación %	71,30%	68,40%	73,30%	71,30%	69,70%	69,30%	68,70%	69,00%	67,90%	69,20%	74,80%	71,33%
Ventas Nacionales (MM\$)	17.109	15.381	18.187	17.981	16.887	16.626	15.381	15.699	15.461	16.364	17.976	183.052
Importaciones	795	852	820	1.187	1.017	903	1.119	1.198	949	710	807	10.357
Ventas Stock Nacional	1.068	853	1.092	943	1.095	1.149	1.151	1.087	1.228	1.116	968	11.749
Representaciones	99	83	139	133	121	153	117	128	167	274	271	1.686
Total Ventas	19.071	17.168	20.238	20.243	19.121	18.830	17.768	18.113	17.805	18.464	20.021	206.843
Ingresos por Comisión MTS	123	147	176	170	171	154	139	142	153	145	163	1.722
Ingresos Rappel	89	149	310	363	339	298	276	330	297	265	392	3.433
Ingresos Rebates	34	20	462	37	93	663	34	170	495	63	18	2.258
Ingresos Rapel y Rebate	123	170	773	400	432	961	310	500	792	328	410	5.692
Ingresos Metro Cuadrado	12	16	19	18	18	13	15	9	15	13	24	174
Ingresos Marketing	54	65	364	93	250	303	111	127	407	83	401	2.276
Ingresos Servicios	45	85	112	110	98	92	89	88	84	92	101	1.045
Total Ingresos	357	481	1.443	791	970	1.524	665	865	1.452	661	1.099	10.907
% Ingresos / Venta total	1,87%	2,80%	7,13%	3,91%	5,07%	8,09%	3,74%	4,78%	8,15%	3,58%	5,49%	5,27%
% Fee	0,72%	0,95%	0,97%	0,94%	1,02%	0,93%	0,90%	0,90%	0,99%	0,89%	0,91%	0,94%
% R&R / Venta	0,68%	1,04%	4,01%	2,12%	2,40%	5,41%	1,88%	2,98%	4,75%	1,88%	2,16%	2,92%

Fuente: Desarrollo propio.

A continuación, se realizan los análisis de cada uno de los patrones que fueron enunciados al comienzo de este capítulo.

1. Análisis intra-indicador

En este análisis, se evalúa el indicador global de venta vs presupuesto y año anterior, donde, el cumplimiento respecto del presupuesto es levemente menor registrando un 98,11% de cumplimiento. Sin embargo, el mismo KPI de venta total, respecto del mismo periodo del año anterior muestra un crecimiento muy marginal de un 2,45%, lo cual se explica por la apertura de nuevas tiendas en Limache, Ancud y Arica.

Una vez obtenidos los primeros resultados globales del KPI ventas, se procede a realizar un análisis de tipo Drill Down, donde en este proceso se identifican variables que hacen entender y predecir el resultado obtenido sobre el KPI global seleccionado.

Este segundo análisis (segunda derivada), deja de manifiesto cómo es posible explicar el no cumplimiento de KPI “cumplimiento del presupuesto de venta”.

En esta apertura se desglosa la composición de la venta total dado los distintos tipos de negocios que opera MTS, donde claramente el modelo de “Importaciones” explica en gran medida el no cumplimiento de presupuesto, con

tan sólo un 82,77% de cumplimiento individual y además cae significativamente respecto del periodo anterior en un -26,6%. Junto a lo anterior, la venta denominada “Ventas nacionales” o “Venta calzada”, tampoco cumple el presupuesto y empuja negativamente el KPI global debido al gran peso que tiene en la venta total de MTS (88,5%).

Otro dato relevante de analizar en más detalle es el crecimiento muy significativo que está tendiendo el modelo “Representaciones”, que corresponde a un modelo de marca propia y exclusiva de MTS, y que genera una muy alta rentabilidad para los socios y para MTS, razón por la cual, se trata de un modelo que debe ser revisado en detalle para poder potenciarlo con mayor fuerza.

El modelo “Importaciones”, es un modelo altamente rentable, pero muy mal manejado por el equipo comercial de MTS. Carece de foco, un mal desarrollo de proveedores, un pobre mix de productos, mala cobertura y continuidad de productos. La fuerte caída del año 2019 se debió en gran medida a estas debilidades del modelo interno y una mala compra hecha en Brasil de planchas OSB de muy mala calidad que fueron devueltas por los socios en su gran mayoría, generando una importante pérdida para MTS.

Como observación, el equipo de importaciones de MTS debe ser potenciado con profesionales con experiencia y trabajar en modelos archiprobados por la competencia como el caso de Sodimac, Easy y Construmart, que rentabilizan en gran medida su negocio debido al gran margen que genera la importación de productos, principalmente de China, Vietnam, Tailandia e India.

2. Análisis causa-efecto

En este análisis es posible identificar los resultados obtenidos debido los efectos generados en el resultado de cada uno de los objetivos estratégicos. En este análisis se comienza la explicación causal desde los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a la perspectiva financiera.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se identifica que el resultado del KPI “Información de punto de venta” influencia negativamente los resultados de venta, ya que al no contar con información de las tiendas como sell out, inventario y precios, no se puede realizar una adecuada planificación de productos para compra y análisis de rentabilidades de productos, e indicadores de inventarios, para “asesorar” a los socios y apoyar una mejor toma de decisiones de cara al cliente final. Por esta razón se propone la implementación de un modelo CPFR con los socios para obtener la información de los puntos de ventas y apoyarles en su gestión. Para este objetivo estratégico, la evaluación es baja, debido a que se cuenta con muy poca información de tiendas y la que se obtienen proviene de los reportes del SII como libros de compra y formulario 29, pero estos están desfasados un mes, por lo tanto, la información de venta de las tiendas es mensual, es sólo montos y no contiene precios, ni unidades. Por esa razón su evaluación es baja, porque ningún socio está conectado con MTS a través de plataformas o sistemas.

El objetivo estratégico “Experiencia clientes”, de la perspectiva del cliente busca medir y asesorara en gestionar la experiencia de clientes en las ferreterías, es decir el cliente del socio. Dada la medición NPS y atributos de las ferreterías, se ha logrado levantar importante información en el punto de venta respecto de los gustos y preferencias de los clientes de las ferreterías, donde se han detectado una serie de atributos que representan la fortaleza de MTS, pero a su vez atributos que no son bien valorados y que deben ser trabajados con los socios y sus equipos en los puntos de venta. Como es sabido, una experiencia de clientes positiva, fideliza al cliente, lo cual genera reiteración en la compra e incremento de la misma en el mediano y corto plazo. Esto es más compra del socio y más venta para MTS, bajo el modelo de empujar sell out para generar mayor sell in. La experiencia de clientes en general en MTS, no es mala, esta bordea el 60%, sin embargo, no se ha podido implementar un plan de apoyo de mejora consistente en el tiempo y las encuestas cuesta cada vez realizarlas.

El otro objetivo estratégico y relacionado a los volúmenes de venta generados es el “La Participación”, que como se explicó, se trata del porcentaje de la compra que el socio realiza para su negocio en MTS.

Este es un tema muy discutido en MTS, ya que algunos de los socios más grandes de la cadena son “tentados” por los proveedores para comprarles directo, sin para por MTS. Con esta forma de comprar reñida con la ética, se produce una serie de efectos negativos para MTS y sus socios. Por un lado, disminuye la venta, disminuyen los ingresos, y, por ende, se cuenta con menos recursos para “entregar valor a los socios”, sobre todo esto ocurre con los más pequeños de la cadena. La medición de este objetivo estratégico no es buena, ya que la participación de los socios de MTS en la compra a través de MTS, hoy bordea el 70%, pero ha ido decayendo un 2% anual en promedio en los últimos dos años de ejercicio.

En la perspectiva financiera se puede ubicar el objetivo estratégico “Entrega de valor”, que tal como se explicado en este y en los capítulos anteriores, corresponde a los ingresos que genera MTS a través de sus operaciones comerciales y servicios para entregar servicios, soporte, asesoría y recursos a los socios para el desarrollo del negocio individual y efectivo de este. El resultado actual de este KPI en MTS no es del todo favorable, debido a que esta entrega de valor además no está estandarizada ni normada y se entrega la mayoría de las veces de manera subjetiva.

3. Análisis de tableros relacionados

El análisis de este patrón, está orientado al efecto e influencia que tiene el resultado de los KPIs en las gerencias que más se relacionan u operan con estos.

El resultado deficiente del KPI “Participación” en la gerencia de desarrollo de negocios se ve afectado por el nivel de compra de los socios a través de MTS, en la gerencia comercial. Como la participación no es buena y decreciente, el % de compra es igualmente baja lo cual muestra un rendimiento del indicador muy por

debajo de lo aceptable. Del mismo modo, afecta negativamente a la gerencia de operaciones en la perspectiva de procesos, el cual incide en los KPIs relacionados al gasto operacional, que se vuelve menos eficiente en la utilización de los recursos como almacenamiento, personal, traslados, servicios, etc.

El KPI “Ingresos de marketing”, del cual la gerencia de desarrollo de negocios en la perspectiva de procesos internos tiene la responsabilidad de ejecutar este presupuesto en campañas de marketing para las ferreterías, material pop, promociones, talleres y equipamiento para las tiendas. Depende directamente del KPI ventas de MTS, en sus distintos formatos, puesto que a mayor nivel de ventas realizadas los ingresos de marketing cobrados a los proveedores a través de los acuerdos comerciales son mayores. A su vez, el nivel de venta impacta los KPIs de eficiencia en el área de operaciones, volumen despachado y gasto operacional.

Finalmente, en la medida que los socios entregan información de venta e inventario de sus ferreterías, esto gatilla la ejecución de proyectos para la gerencia de desarrollo de negocios en punto de venta y en la gerencia de operaciones en proyectos de mejora operativa en bodegas y centros de distribución.

Desde la perspectiva del aprendizaje, la gerencia de desarrollo de negocios desarrolla mejoras en el punto de venta dado los resultados obtenidos en la evaluación de experiencia clientes (NPS), lo cual incide positivamente en el nivel de ventas dada el involucramiento del equipo comercial de la ferretería y fidelización de los clientes. Este a su vez impacta el KPI inventarios en la gerencia de operaciones.

4. Análisis de Proyecto

El desarrollo de este patrón tiene un propósito sobre una iniciativa estratégica identificada en el cuadro de mando integral desarrollado en el capítulo 9. Esto corresponde a una propuesta para mejorar la visibilidad, obtención y

consolidación de la información comercial y operativa de las ferreterías, que tiene como finalidad contar con una herramienta única que entregue eficiencia y confiabilidad a la unidad estratégica de negocio a través de una adecuada gestión de la información para la toma de decisiones y mejorar para el seguimiento y evaluación del negocio. Este macro proyecto se ve reflejado en las iniciativas o proyectos “Implementación de módulo BI, modelo CPFR con socios y desarrollo de Dashboard”.

Por su parte el modelo CPFR ya se está implementando como piloto con 3 socios, por lo cual muestra un avance relevante en desempeño del proyecto. Respecto de la implementación de una herramienta BI se levantó el requerimiento al directorio el cual ya fue aprobado, por tanto, a partir de marzo de 2020, se comenzaría su montaje e implementación, por lo cual muestra un grado de avance intermedio.

El proyecto de diseño y desarrollo de un Dashboard que concentre los principales 10 o 15 KPIs más relevantes del negocio y permita su obtención automatizada y periódica refleja que no existe un grado de avance, debido a que la ejecución corresponde a un proyecto el cual debe ser llevado a cabo en conjunto con la gerencia de TI, la cual se encuentra enfoca en proyectos de e-commerce con socios y cajas de autoatención como pilotos en 5 socios.

Finalmente, el proyecto e-commerce, concentra gran parte de los esfuerzos de equipo de TI de MTS. Ya que un grupo importante de socios han visto una interesante oportunidad de capturar mayor venta y participar del modelo de transformación digital que propicia MTS a través del equipo TI.

9.2 Proceso de análisis y revisión del desempeño

En este punto se describe el proceso de análisis y revisión de la propuesta del modelo de análisis de desempeño para la unidad estratégica de negocio como también a las áreas identificadas como claves para el logro y cumplimiento de la propuesta de valor, modelo de negocio y mapa estratégico.

El análisis a realizar de las diferentes áreas que interactúan en el seguimiento y evaluación del KKPI, debe ser entendido como una evaluación que se descompone de varios actores, lo importante es aclarar, cuales son los objetivos, metas y la contribución que tiene el área y las acciones claves a realizar al cumplimiento de los objetivos estratégicos, esto permitirá a cada Gerencia transmitir al personal de su área cuáles son los objetivos de sus áreas y como se contribuirá al objetivo estratégico.

Una vez realizado el alineamiento de los objetivos en cada área, se comenzará con la emisión de los informes correspondiente para que cada Gerencia realice en una primera instancia la evaluación correspondiente, determinando y entendiendo las causas del resultado y acciones claves por realizar para el cumplimiento de los objetivos. Posteriormente se llevarán a cabo las reuniones con las distintas Gerencias para comentar y enfatizar los efectos que tienen las acciones en actividades claves del negocio sobre los objetivos y como resultado en los KPIs.

Para un adecuado seguimiento del Modelo de Análisis de Desempeño, se establecen reuniones semanales e informes de cierre mensual las cuales tienen el siguiente objetivo. A) Comité Ejecutivo, reunión semanal, cuya finalidad es mostrar la evolución del desempeño, como también los acuerdos y acciones realizadas en busca del logro de los objetivos y B) Jefaturas de las distintas áreas, reunión cada dos semanas, con el objetivo de asignar responsabilidades, acciones claras, tiempos claros para la ejecución de las tareas y levantamiento de incidencias. Como consecuencia de la planificación de trabajo y para un adecuado seguimiento del desempeño de los objetivos de las gerencias, al cierre de cada mes se actualizará el modelo de análisis de desempeño, generando un informe con los análisis respectivos y mejoras a realizar.

Actualmente MTS sólo tiene una instancia de revisión de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, esta es la reunión de directorio, realizada el día 15 de cada mes, en donde se construye un informe para el directorio que contiene tanto las actividades realizadas por cada gerencia, avances de sus proyectos y resultados del cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Se construye este informe en forma mensual porque no existen actualmente cierres y metas semanales y las comparaciones se realizan contra el presupuesto y año anterior. Sin embargo, este análisis mensual es muy detallado y cada gerente de explicar sus resultados frente al directorio y el gerente general de MTS cada mes. El informe de directorio lo consolida y construye el área de control de gestión dependiente de la gerencia de administración y corresponde a una suma de reportes e informes que envía cada gerencia y área respectiva para este propósito y el desarrollo de reportes y análisis propios y estándares de la compañía.

Existe una segunda instancia llamada “reunión de gerentes”, donde participan los gerentes de la empresa y el gerente general, en la cual se tratan y revisan las actividades de cada área y situaciones spot. Se realiza todos los martes desde las 11:30 hrs hasta las 13:00 hrs.

Se desea implementar una reunión semanal de revisión de KPIs de los objetivos estratégicos definidos en este trabajo para MTS. Para lo cual se necesita contar con metas semanales de estos KPIs y el desarrollo tecnológico para poder realizar cierres semanales en las mismas aperturas que el cierre mensual. Frente a los cual cada gerencia / subgerencia debe responsabilizarse y hacerse cargo del cumplimiento de los KPIs semanales y tomar las acciones correctivas frente a desviaciones significativas en los cumplimientos esperados.

Se recomienda la construcción de un Dashboard que incluya los distintos KPIs de los tableros de control por gerencia y consolidado en el CMI global. Cada semana el área de control de gestión presentará la medición y cumplimiento de los KPIs por gerencias frente a todas las gerencias (30 minutos, martes de 11:00 a 11:30) y se solicitarán las explicaciones respectivas y medidas correctivas si corresponde y se verificará su cumplimiento de los acuerdos en la reunión siguiente.

Flujo de información del KPI

Como ya antes explicado, monitoreará el cumplimiento de las ventas en MTS. Para lo cual, junto con el diseño de un *Dashboard* semanal, se requiere contar con información para alineamiento. Esta información provendrá del portal de gestión de MTS que tomando la data desde SAP le agrega los campos que hacen posible las aperturas requeridas: *Tipo de negocio, categorías, zonas, socios, metas y lógica de cálculo requerida.*

A se diseña el *Dashboard* principal para el KPI ventas para realizar la revisión de cada patrón, los cuales serán los informes que se entregarán al comité ejecutivo y distintas jefaturas. Como primer análisis se realiza en análisis Intra-KPI y variables respectivas. Este patrón muestra en forma clara el avance del cumplimiento del presupuesto de venta, descomponiendo la venta en sus distintos formatos ya que es la información disponible a la fecha.

Esta información semanal se enviará además a gerentes y subgerentes, posterior a la reunión de revisión de los días martes, con las observaciones y compromisos tomados.

Finalmente, esta información semanal será la base consolidada para la construcción del informe de directorio mensual, y permitirá poder realizar análisis del tipo proyectivo.

El gran nuevo desafío es poder obtener la información de venta de los socios y poder incorporarla al modelo de análisis de desempeño. Contar con información de inventarios y desarrollar un modelo CPFR con socios y desarrollar modelos predictivos basado en la información PSI (purchase, sales & inventory) para entregar mayor visibilidad a los gerentes de MTS y a los socios para facilitar la toma de decisiones.

Dashboard medición de cumplimiento semanal KPI Ventas

La tabla N°107 muestra el formato para *Dashboard* propuesto para realizar la medición, seguimiento y control del KPI ventas, seleccionado para este modelo de análisis de desempeño.

Tabla N°107: Dashboard seguimiento de venta semanal (M\$).

Seguimiento de Ventas MTS (M\$)											
Periodo		Venta Total Transaccional Nacional			Venta Central MTS			Participación Socios MTS			
Semana 2020		Meta	Real	% Cump.	Meta	Real	% Cump.				
W01	W03	4.223.774.681	3.867.526.795	-8,4%	613.608.931	635.765.248	3,6%	63,4%			
Venta Total Origen Nacional			Stock Nacional			Fondo Surtido Nacional					
Meta	Real	% Cump.	Meta	Real	% Cump.	Meta	Real	% Cump.			
283.839.286	303.543.765	6,9%	246.339.286	267.887.953	8,7%	37.500.000	43.267.112	15,4%			
<i>*Productos stock nacional y fondo surtido Nacional, sin representaciones</i>											
Venta Total Origen Importaciones			Importaciones			Fondo Surtido Importado					
Meta	Real	% Cump.	Meta	Real Stock	Real Calzado	% Cump.	Meta	Real	% Cump.		
241.715.645	150.610.985	-37,7%	229.215.645	20.668.254	198.765.623	33.122.564	60,3%	12.500.000	11.456.786	-8,3%	
<i>*Productos stock importado, importación calzado y fondo surtido importado, sin representaciones</i>											
Venta Representaciones			Stanley			Mixa			Wesser		
Meta	Real	% Cump.	Meta	Real	% Cump.	Meta	Real	% Cump.	Meta	Real	% Cump.
88.054.000	102.345.874	16,2%	20.362.750	31.876.443	56,5%	8.307.500	13.555.223	63,2%	6.883.750	7.654.998	11,2%
<i>*Productos integrados por Representaciones, tanto nacionales como importados.</i>											
Allpa			Otros Integrados			Venta Total MTS					
Meta	Real	% Cump.	Meta	Real	% Cump.	Meta	Real	% Cump.			
27.500.000	22.768.945	-17,2%	25.000.000	32.765.444	31,1%	4.223.774.681	4.354.998.254	3,1%			

Fuente: Desarrollo propio.

Esta herramienta permitirá al equipo de gerentes monitorear el KPI ventas de forma periódica y consistente, al compararla con una meta semanal que coincide con el presupuesto mensual. Además, el desarrollo incluye aperturas semanales para categorías, zonas geográficas y detalle por socio en los distintos tipos y formatos de venta.

9.3 Justificación modelo y proceso de análisis de desempeño

Como conclusión del despliegue de la propuesta y elaboración del Modelo de Análisis de Desempeño para las gerencias de MTS, el proceso mencionado en el punto anterior viene a entregar claridad y mayor visibilidad sobre el desempeño de la unidad estratégica de negocio, como también a las distintas áreas funcionales del negocio, con la finalidad de entregar un marco de acción y seguimiento de los resultados que vayan en contribución al logro de los objetivos

estratégicos, como también sobre los objetivos propuestos para las gerencias de apoyo y áreas clave. Este modelo de desempeño entrega los resultados obtenidos en una fecha determinada sobre la evolución del negocio, enfocando los resultados sobre la evolución del cumplimiento de venta presupuestada o meta, esta a su vez desglosada por tipo de negocio, zonas, socios y detalles más específicos. Complementando esta información, se entrega una vista detallada de la composición de la venta para visualizar la estrategia definida al logro del KPI. El modelo también hace entrega del resultado causal que tienen los distintos KPIs sobre los objetivos en las distintas gerencias, esto permitiendo visualizar el impacto que tiene una actividad crítica de un área sobre la unidad estratégica de negocio.

Este modelo, propuesto tiene la finalidad de buscar eficiencia operacional en los distintos procesos de negocio, que deben ser llevados a cabo en forma precisa y coordinada para no afectar la operación comercial y así contribuir en la entrega declarada al cliente como es la propuesta de valor.

Tal como se muestra en la tabla N°60, el MAD, permite de cierta manera reconocer y hacerse cargo de alguno de los problemas de control de gestión detectados en el capítulo 7. Tal es el caso de la “falta de visión de negocio en el largo plazo”. Pues bien, el desarrollo de este modelo permitirá acceder mejor y mayor información para la toma de decisiones, de gerentes y directorio, no a nivel de cierre mensual sino en periodos más acotados como semanas, días u on-line. Además, brinda la posibilidad de incluir más variables y analizarlas con facilidad de manera agregada o asilada (cubos de datos y modelos *big data*). Un cambio en la cultura de análisis de información, permitiendo realizar proyecciones, pronósticos y hasta simulaciones.

Este problema de alineamiento vertical, puede disminuir considerablemente al contar con metas específicas y análisis de cumplimientos para los objetivos estratégicos por gerencias, áreas y departamentos, con su respectivo análisis de desempeño individual. Con lo cual se propicia un mejor alineamiento hacia las áreas funcionales.

El segundo problema de control de gestión que se puede abordar con el MED, es el de la “alta concentración en la toma de decisiones”, debido a que la información de gestión se “prepara” para el gerente general y los gerentes, una vez al mes (en Excel), y con esta información se toman las acciones, en la mayoría de las veces, ex-post. Por lo tanto al contar con un *modelo de análisis de desempeño, automatizado (tipo Dashboard)*, la información se podrá obtener con facilidad y oportunidad y estará disponible para toda la organización pudiendo tanto gerentes, subgerentes y jefaturas revisar el cumplimiento de sus objetivos (encargados y staff, con autorización) de manera periódica y tomar acciones correctivas (ex ante) frente a desviaciones en los cumplimientos de sus objetivos estratégicos y en caso de ser grupales, gatillar acciones con quién corresponda.

Respecto de los focos estratégicos: 1) Aumentar la participación (penetración), compra de los socios a través de la red, 2) Apoyar la renovación del modelo de negocio a uno más rentable, 3) Se requiere mayor conocimiento del cliente final, y 4) Se requiere mayor desarrollo tecnológico. El MAD se posiciona como una herramienta de gestión muy relevante para cumplir con ellos debido al potencial que presenta a la hora de estructurar y analizar con mayor facilidad la información del negocio en todas sus aristas y vistas necesarias.

Grande desafíos se plantean luego de desarrollar el MAD, tales como:

- Incluir información de venta de socios (sell out / inventario).
- Mejorar la administración de los inventarios en las ferreterías de los socios, procesos de recepción, almacenaje y entrega de productos (modelo CPFR).
- Dar eficiencia a los procesos y actividades diarias, eliminación de doble procesamiento de información.
- Contar con información confiable y precisa del negocio para la toma de decisiones de forma periódica.
- Visualización del avance de cada tipo de negocio, zona, categoría y socio respecto a la meta asignada u otras vistas y variables.

- Claridad del desempeño realizado y de los resultados obtenidos en las distintas áreas y responsables de ellos.
- Posibilidad de accionar anticipadamente los bajos cumplimientos detectados a nivel de detalle y antes de que finalice el mes (ex ante).

10. CONCLUSIONES

MTS S.A. como unidad estratégica de negocio en estudio, es una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería y hogar perteneciente a la industria ferretera y del mejoramiento del hogar. Se trata de una asociación de medianos y pequeños ferreteros presentes desde Iquique a Punta Arenas que trabajan unidos para entregar precios y servicios competitivos a sus clientes a través de la captura de valor en economías de escala en la compra de demanda agregada.

En los últimos años la empresa ha logrado posicionarse tercero en la industria, luego de los 2 grandes retailers ferreteros, enfrentando los altos y bajos que ha presentado la industria de la construcción y el retail en los últimos años.

La alta competencia ha generado la necesidad de desarrollar un estudio de planificación estratégica, donde se define la misión, visión, valores, ejes estratégicos y establecer claramente la propuesta de valor que se entregará al cliente. Poner en funcionamiento la estrategia y alinear a los empleados, diseñando un sistema de control de gestión y un esquema de incentivos que vincule el desempeño de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa y sus asociados.

El sistema propuesto permite que la alta gerencia pueda visualizar las áreas críticas para la ejecución de la estrategia, además de entregar una metodología que permita actualizar la estrategia frente a los cambios que se producen en entorno externo y analizar continuamente elementos que se realizan correctamente y aquellas que se deben mejorar, ayudando a validar permanentemente las hipótesis sobre las cuales se formuló la misma.

Como resumen de los logros que se obtuvieron con el desarrollo del modelo, se destacan los siguientes:

- Se desarrolla la planificación estratégica para el mediano y largo plazo, donde se define misión, visión y sus valores; un análisis interno y

externo que permite identificar las oportunidades y amenazas que el entorno propone.

- Mediante el conocimiento del negocio de la empresa y el contexto en su industria se diseñó el modelo de negocio utilizando la metodología canvas.
- Se propuso un mapa estratégico para la empresa y junto al mapa, se definieron los indicadores (financieros y no financieros), metas e iniciativas mediante las cuales se evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos y de la estrategia, lo que se denomina cuadro de mando integral.
- Se confeccionaron tableros de gestión y tableros de control para las tres áreas responsables de materializar la propuesta de valor. Éstas son la gerencia comercial, gerencia de desarrollo de negocios y gerencia de operaciones.
- Se plantea un esquema de incentivos para estas tres gerencias el cual se desarrolla utilizando como articulador los tableros de control que reducen los problemas de agencia al alinear los objetivos de la empresa con los de los trabajadores en todo nivel jerárquico.
- Se diseña un modelo de análisis de desempeño, que permita visualizar la organización desde una perspectiva ágil y detallada.

El presente estudio, ha permitido por una parte comprender el contexto de la compañía, sus particularidades, fortalezas y oportunidades que de allí surgen, y en segundo término y basado en lo anterior, poder entregar a la gerencia general una serie de recomendaciones tendientes a cumplir con los sueños de largo aliento que los socios tienen para la red MTS.

El análisis actual realizado permitió al menos, contemplar desde una perspectiva distinta, la visión actual de los ejecutivos, reflexionar acerca del futuro de la compañía, conocer la competencia con precisión, sus proveedores, clientes y equipos de trabajo. Se ha podido detectar y comprender los principales

problemas de gestión y proponer soluciones para ellos. Pero por, sobre todo, se pone la mirada en la propuesta de valor del negocio y la estrategia en el largo plazo, para ayudar a construir una mejor y sostenible organización, que, dado su modelo asociativo, se vuelve cada vez más atractivo para sus socios, clientes y comunidad en general.

Como conclusión final se puede afirmar que el trabajo desarrollado alcanzó el cumplimiento de los objetivos planteados, generando la propuesta de un sistema de gestión desarrollado paso a paso. Si bien, es cierto que el trabajo aquí desarrollado no tiene como finalidad su implementación en la empresa, se hace hincapié en que el sistema sería de gran ayuda para alcanzar el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa en forma rentable y de esta manera poder conducir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la alta dirección.

A modo de darle mayor aún aplicabilidad a este proyecto de grado se plantean algunas recomendaciones que son imperativas para implementar correctamente este sistema de control de gestión, las cuáles se enlistan a continuación.

Considerando la serie de propuestas provenientes de este estudio, se recomienda usar el presente trabajo como punto de partida para la implementación de un sistema de control estratégico que permita validar la estrategia, comunicarla a la empresa, evaluar el desempeño y tomar las acciones necesarias y para reformularla, en caso de ser necesario. En esta propuesta es importante considerar que solo se hizo la bajada del CMI para un grupo reducido de objetivos, sin embargo, utilizando la misma metodología se puede realizar para los restantes.

Una dificultad de implementación tiene que ver con que los gerentes puedan visualizar la necesidad de vincular los incentivos a los resultados de la gestión de la empresa, si ellos propician el cambio se puede cambiar la metodología de bonos para los trabajadores ya que se plantea un esquema de incentivos formal y congruente con los objetivos de la empresa, generando el alineamiento tanto horizontal como vertical para toda la organización.

En la eventualidad de efectuar este proyecto se sugiere una marcha blanca, para la implementación de los tableros de control como articulador de desempeño para evaluar resultados y corregir en caso que no se produzcan los resultados esperados y redefinir el esquema de incentivos.

Para garantizar que el sistema de control de gestión propuesto pueda ser implementado exitosamente y se mantenga en el tiempo, se plantean las siguientes recomendaciones específicas a considerar:

1) Formalización de la declaración estratégica y propuesta de valor: se considera muy relevante que las declaraciones estratégicas, junto con la comunicación de los atributos claves de la propuesta de valor sean comunicadas formalmente, a través de medios internos como la intranet, dípticos y/o afiches, y en sesiones de cascada de comunicación con equipos claves de trabajo con presencia de los gerentes.

2) Desarrollo y utilización de un cuadro de mando: se debe poner especial énfasis en evitar utilizar el CMI sólo como un tablero de control de indicadores para medir el cumplimiento de los planes, sin utilizarlo como una herramienta que permite ir evaluando el correcto funcionamiento de la estrategia (Núñez y Caprile, 2006). Lo anterior se hace particularmente relevante en los KPI de participación de mercado (market share), sell out de socios, experiencia clientes, ya que estos son considerados claves (control interactivo) en el desarrollo sostenible del negocio.

3) Revisión del nuevo esquema de incentivos: como se planteó, el nuevo modelo de incentivos requiere un periodo de ajuste para entender su funcionamiento e implica cambios relevantes a los encargados de las unidades funcionales, por lo tanto, deben ser monitoreados en forma muy estrecha en cuanto a los niveles de cumplimiento parciales, tanto en el horizonte de pagos anuales como el trimestral, de manera de ir planteando planes correctivos o ajustes según sean el caso. Se sugiere una marcha blanca o periodo de ajuste de al menos 6 meses.

4) Mayor delegación del directorio al Gerente General: quién debe liderar el proceso de cambio al nuevo sistema de gestión propuesto debe ser el gerente general, y para que esto sea percibido correctamente por los colaboradores, es necesario se le otorgue autoridad y recursos para efectuarlo. Dentro de esto, es clave que se le empodere ante el resto de la organización al Gerente General en este nuevo proceso, respetando los niveles jerárquicos, minimizando los requerimientos directos a colaboradores, sin haberlo validado previamente con gerente general o jefatura directa en general.

5) Concretar reuniones formales de revisión y ajuste de la estrategia: la reunión de revisión de la estrategia (Kaplan y Norton, 2012) se propone que sea efectuada cada 3 meses, liderada por el área de planificación y control de gestión (hoy reporta a gerente general y administración y finanzas), y con énfasis en detectar riesgos del entorno, problemas de implementación y funcionamiento de liderazgos de proyectos e iniciativas.

6) Formalizar un plan de vigilancia estratégica: de acuerdo con la evaluación efectuada durante el periodo de confección de este proyecto y validar con parte del equipo de gerentes, uno de los aspectos más positivos de la realización del presente trabajo, fue que obligó a cuestionar la estrategia y a forzar la discusión estratégica y la búsqueda de información relevante para una mejor toma de decisiones al momento de establecer los objetivos y definir las estrategias. Basado en este punto es que, dentro de las recomendaciones, el presente trabajo profundiza en el desarrollo de un proceso formal de vigilancia estratégica (Kaplan y Norton, 2012), a objeto de asegurar que este proceso sea permanente y permita ir evaluando y adaptando la estrategia.

11. BIBLIOGRAFÍA

6. BIBLIOGRAFIA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACION

6. 1 Bibliografía

Anthony, R. y Govindarajan, V. *“Sistemas de Control de Gestión”*. México DF: Mc Graw-Hill, 2008.

Cancino del Castillo, C. “Documento docente Matriz de Análisis FODA Cuantitativo”. Santiago de Chile: Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información FEN Universidad de Chile, abril 2012.

Farías, A. “Control de Gestión, Un enfoque integral”. Santiago de Chile: Revista estudios de información y control de gestión Nº 5 (2001).

Kaplan R. y Norton D. “The Execution Premium”. Buenos Aires: Editorial Temas, 1ª edición, abril, 2012.

Kaplan. R, y Norton. D, “Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004

Kovacevic A & Reynoso A, *“El Diamante de la Excelencia de la Organización”*. Santiago de Chile: Ediciones Aguilar, 2010.

Niven, P. *“El cuadro de Mando Integral paso a paso”*. Barcelona: Ediciones gestión 2000, 2003.

Núñez, A. y Caprile, A. *“Diseño de Sistema de control de gestión. Una propuesta metodológica de alineación”*. Santiago de Chile: Publicado en revista Contabilidad y Sistemas FEN Universidad de Chile, Vol II, Nº 4, 2006.

Osterwalder, A. y Pigneur, I. *“Generación de modelos de negocios”*. Barcelona: Editorial Deusto, 2011.

Porter, M. *“Libro Ventaja competitiva”*. Boston: Ediciones Harvard, 1982

Robbins, S. y Judge, T. *“Comportamiento Organizacional”*. México DF: Editorial Pearsons, 2013.

Simons, R. *“Seven Strategy Questions”*. Boston: HBR, USA, 2010

Simons, R. *“Control in the age of empowerment”*. Boston: HBR, march – april 1995.

Simons, R. *“Palancas de Control”*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 1995.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, AJ. *“Administración Estratégica, teoría y casos”*. Mexico DF: Mc Graw Hill, 18º edic, 2012.

Zamacona Soto, R. *“Creación de valor en la empresa a través del análisis estratégico de costos”*. Tesis Licenciatura Contaduría y Finanzas. Escuela de negocios, Universidad de las Américas, Puebla, México. 2003.

Otras fuentes de información.

América – Retail. Artículo: “El crecimiento potencial de las tiendas de mejoramiento del hogar”. www.america-retail.com. Consultado el 12 /06/19. Publicado 21/01/16.

Banco Mundial. “Estudio crecimiento economía chilena - Panorama General”. Publicado en www.bancomundial.org. Nov. 2018 Consultado 28/12/2018.

Coronado, F. (“Apuntes de curso: comportamiento organizacional Magister Control de Gestion”, FEN. 2017.

Sodimac. “memoria anual Sodimac 2018”, www.sodimac.cl. Consultado el 13/04/19.

Chilemat. “memoria anual Chilemat 2018”, www.chilemat.cl. Consultado el 14/04/19.

Easy. “memoria anual Easy 2018”, www.cencosud.cl. Consultado el 14/04/19.

Farias, A. “Apuntes de curso taller AFE”. Magister Control de Gestión FEN. Santiago de Chile. Año 2018.

Méndez, R. (Mayo, 2017) La confianza de los consumidores esta en recuperación. Chile. El Mercurio, suplemento economía y negocios. www.elmercurio.com. Consultado el 13/02/18.

RAE. Diccionario Real Academia de la Lengua Española. www.dle.rae.es, consultado el 18/11/2019.

Estudio Georesearch. MTS Venta Potencial Nov2018. Consultado el 20/08/2018.

Éxito de las cadenas de ferreterías. www.pressreader.com. Consultado el 16/08/2018.

Tipos de herramientas proveedor estratégico Stanley. www.stanleytools.global/es. Consultado el 23/04/2018.

Índice EFW 2018, Libertad Económica Mundial (Economic Freedom of the World). <https://lyd.org>. Consultado el 13/06/2018.

PIB de Chile y el mundo. Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2019. El nuevo contexto financiero mundial: efectos y mecanismos de transmisión en la región. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>. Consultado el 17/06/2018.

Banco Central. Proyección inflación de Chile 2019. <https://www.bcentral.cl>. Consultado el 21/06/2018.

Ranking Doing Business 2019. www.https://espanol.doingbusiness.org. Consultado el 13/06/2018.

Encuesta sobre Gasto y Personal en I+D año 2017. <https://www.economia.gob.cl>. Consultado el 11/06/2018.

Migración en Chile. “Los inmigrantes están cambiando la economía de Chile”. Publicado el 11/06/2019. www.latercera.com.

Banco Mundial. Perspectivas de Crecimiento. Página web
www.bancomundial.org/es/country/chile. Consultado el 21/06/2018.

Gerencia de Administración y Finanzas empresa MTS S.A.

Gerencia de Desarrollo de Negocios empresa MTS S.A.

Intranet MTS. www.mts.cl/ferreteros-de-verdad/. Consultado el 24/07/2018

Intranet MTS. www.mts.cl/somos-mts/que-hacemos/. Consultado el 24/07/2018

Página web www.mts.cl

Página web www.chilemat.cl/

Página web www.sodimac.cl/

Página web www.easy.cl/

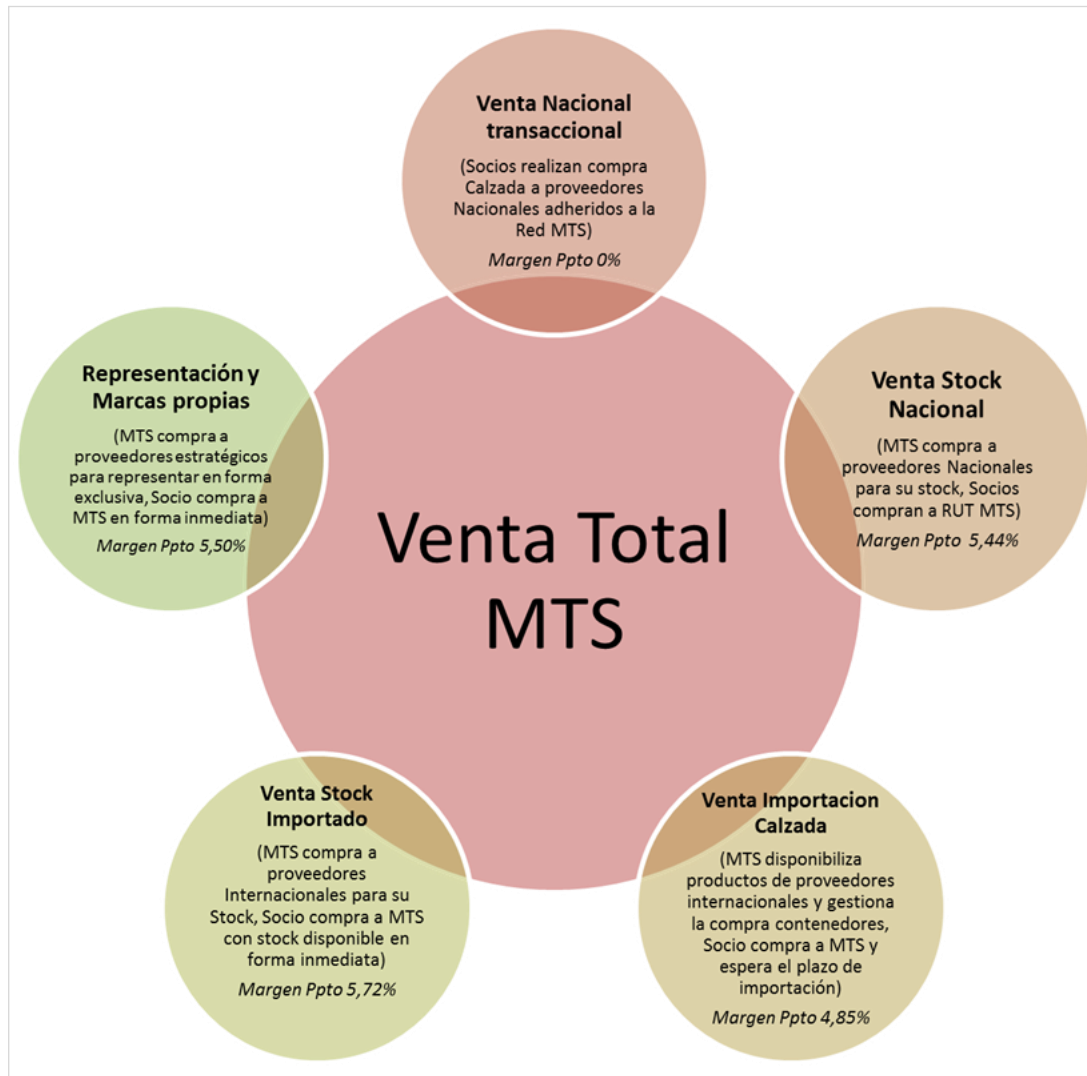
Página web www.construmart.cl/

Página web www.prodalam.cl/

Página web www.carlosherrera.cl/

ANEXOS

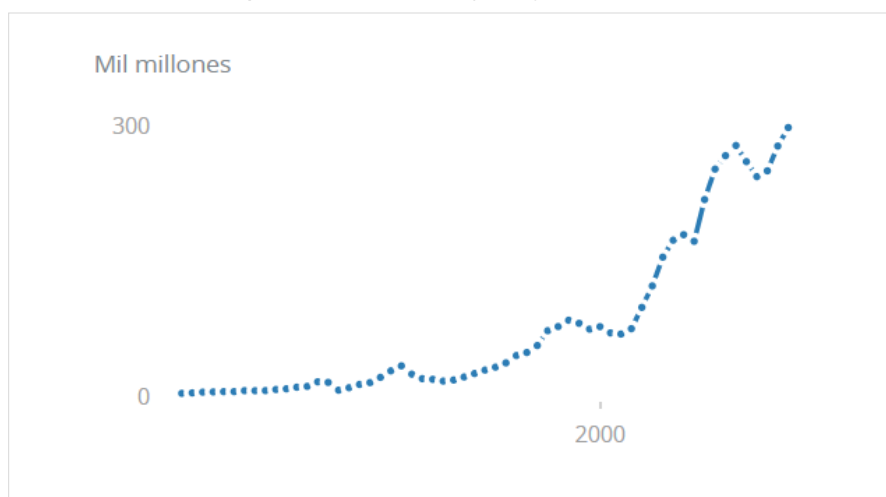
Anexo N°1: Diagrama de estructura de ingresos de MTS 2018.



Anexo N°2: Análisis de variables económicas

PIB

PIB de Chile a precios actuales (US\$).



Fuente: Banco mundial.

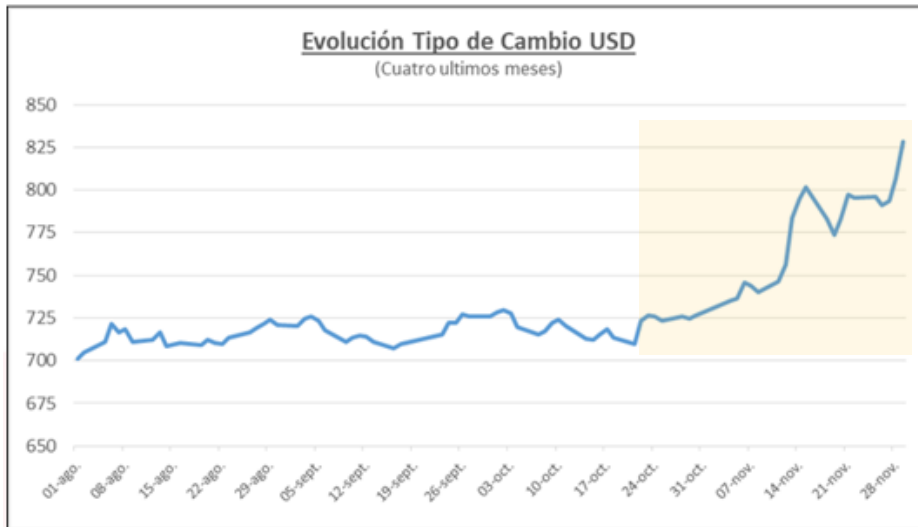
Crecimiento económico mundial (%).

N°	Región / País	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prom.
1	Estados Unidos	2,9%	3,8%	3,5%	2,9%	1,9%	-0,1%	-2,5%	2,6%	1,6%	2,2%	1,8%	2,5%	2,9%	1,6%	2,4%	2,9%	2,1%
2	China	10,0%	10,1%	11,4%	12,7%	14,2%	9,7%	9,4%	10,6%	9,5%	7,9%	7,8%	7,3%	6,9%	6,7%	6,8%	6,6%	9,2%
3	Zona Euro	0,6%	2,3%	1,7%	3,2%	3,0%	0,4%	-4,5%	2,1%	1,7%	-0,9%	-0,2%	1,4%	2,1%	1,9%	2,5%	1,9%	1,2%
4	Japón	1,7%	2,4%	1,3%	1,7%	2,2%	-1,1%	-5,4%	4,2%	-0,1%	1,6%	2,0%	0,4%	1,3%	0,6%	2,0%	0,8%	1,0%
5	Brasil	1,1%	5,8%	3,2%	4,0%	6,1%	5,1%	-0,1%	7,5%	4,0%	1,9%	3,0%	0,5%	-3,5%	-3,3%	1,1%	1,1%	2,3%
6	Uruguay	2,3%	4,6%	6,8%	4,1%	6,5%	7,2%	4,2%	7,8%	5,2%	3,5%	4,6%	3,2%	0,4%	1,7%	2,6%	1,6%	4,1%
7	Perú	4,2%	5,0%	6,3%	7,5%	8,5%	9,1%	1,1%	8,3%	6,3%	6,1%	5,9%	2,4%	3,3%	4,0%	2,5%	4,0%	5,3%
8	Colombia	3,9%	5,3%	4,7%	6,8%	6,8%	3,3%	1,2%	4,3%	7,4%	3,9%	4,6%	4,7%	3,0%	2,1%	1,4%	2,6%	4,1%
9	Argentina	8,8%	9,0%	8,9%	8,0%	9,0%	4,1%	-5,9%	10,1%	6,0%	-1,0%	2,4%	-2,5%	2,7%	-2,1%	2,7%	-2,5%	3,6%
10	Alemania	-0,7%	1,2%	0,7%	3,8%	3,0%	1,0%	-5,7%	4,2%	3,9%	0,4%	0,4%	2,2%	1,7%	2,2%	2,5%	1,5%	1,4%
11	India	7,9%	7,9%	9,3%	9,3%	9,8%	3,9%	8,5%	10,3%	6,6%	5,5%	6,4%	7,4%	8,2%	7,1%	6,7%	6,8%	7,6%
12	Corea del Sur	2,9%	4,9%	3,9%	5,2%	5,5%	2,8%	0,7%	6,5%	3,7%	2,3%	2,9%	3,3%	2,8%	2,9%	3,1%	2,7%	3,5%

Fuente: Diseño propio (Base Banco mundial).

Tipo de cambio

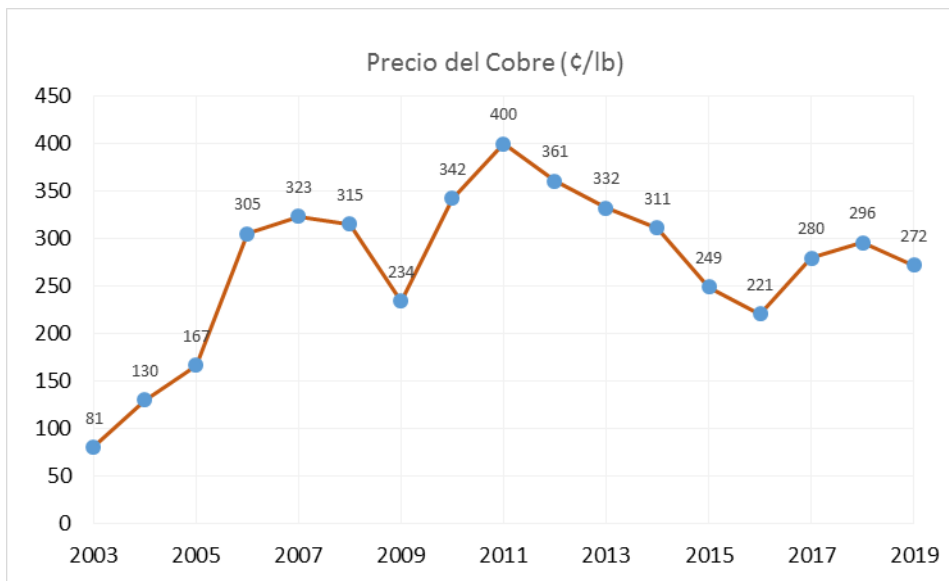
EVOLUCIÓN TIPO DE CAMBIO



Fuente: Banco Central de Chile.

El Cobre

Evolución del precio del cobre (¢/lb).



Fuente: Diseño propio (Cochilco).

Comparativo tipo de cambio vs precio del cobre.

Periodo	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dólar Observado	691,5	609,6	559,9	530,3	522,7	521,8	559,7	510,4	483,4	486,8	495,0	570,0	654,3	676,8	649,3	640,3
Precio del Cobre (c/Lb)	80,73	130,11	167,09	305,30	323,25	315,32	234,22	341,98	399,66	360,59	332,12	311,26	249,23	220,56	279,68	295,88

Fuente: Banco central de Chile / Cochilco.

Deuda chilena

Deuda de los hogares y sector no financiero.

	Hogares		Sector corporativo no financiero	
	2017	2018 ^a	2017	2018 ^a
Argentina	6,9	6,6	13,7	15,8
Brasil	27,3	28,2	40,8	42,2
Chile	43,6	45,4	93,6	98,9
Colombia	27,0	27,0	35,4	35,4
México	16,0	16,0	26,5	25,7

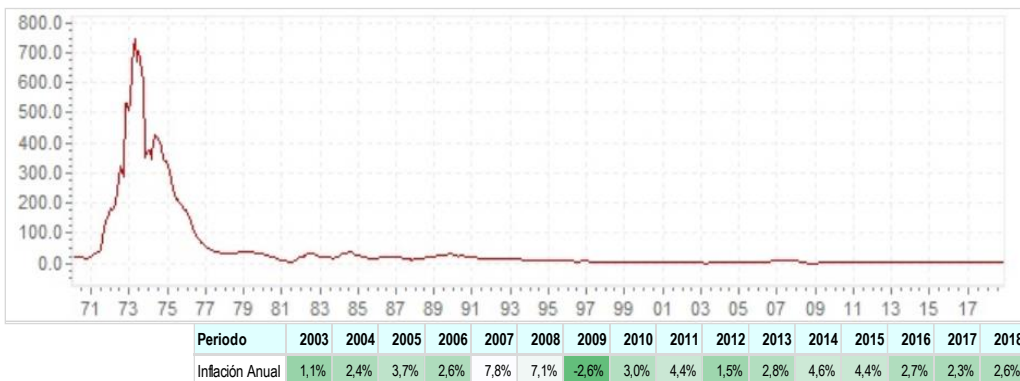
Cuadro I.3

América Latina (países seleccionados): deuda de los hogares y del sector corporativo no financiero, 2017 y cuarto trimestre de 2018 (En porcentajes del PIB)

Fuente: Desarrollo propio (Cepal).

IPC

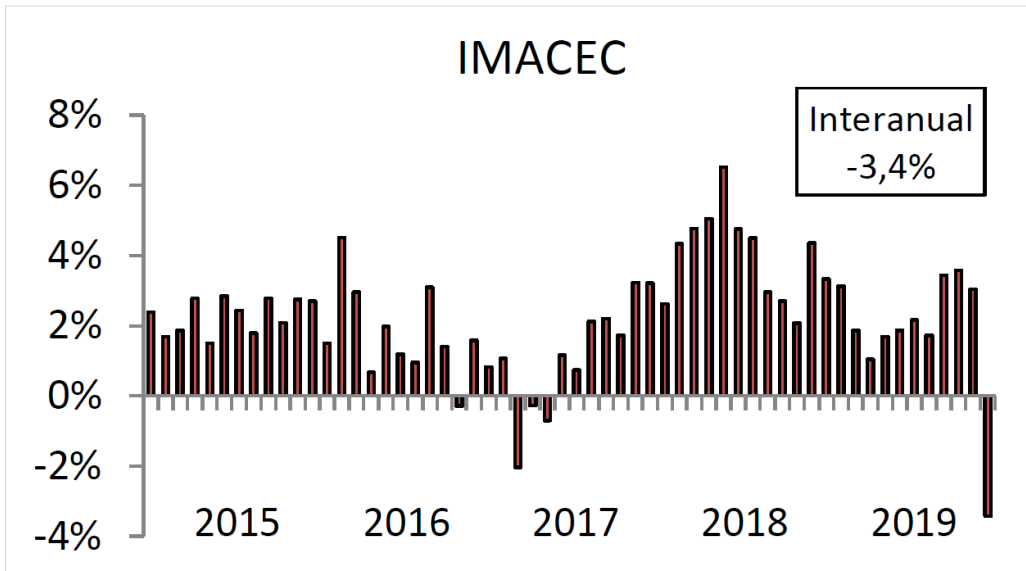
Evolución Inflación histórica de Chile (1970 - 2018).



Fuente: Banco central de Chile.


Crecimiento económico

Evolución del IMACEC de Chile (%).



Fuente: Banco Central de Chile.

Anexo N°3: Formulario revisión de renta



MTS
Ferreteros de verdad

mar-19

FORMULARIO REVISIÓN Y AJUSTE DE RENTA

Identificación Colaborador

Nombre del Colaborador	JUAN PEREZ	Rut	18652475-9
Cargo Actual	Encargado Logística	Centro de Costo	Logística
Fecha Ingreso	01-01-2010	Gerencia	GERENCIA DE OPERACIONES
Antigüedad	9,2 años		

Estructura de Renta Actual	
Sueldo Base	\$ 698.869
Gratificación	\$ 119.146
Asignación Movilización	\$ 30.808
Target al 100%	\$ 0
Total Haberes	\$ 848.823
Líquido Aproximado	\$ 685.220

% Aumento
15%

Estructura de Renta Nueva	
Sueldo Base	\$ 803.699
Gratificación	\$ 119.146
Asignación Movilización	\$ 30.808
Target al 100%	\$ 0
Total Haberes	\$ 953.653
Líquido Aproximado	\$ 769.084

N° Bonos	1
----------	---

N° Bonos	1
----------	---

Estructura Actual	Mediana Cargo Mercado	Ratio
\$ 818.015	\$ 1.608.968	51%

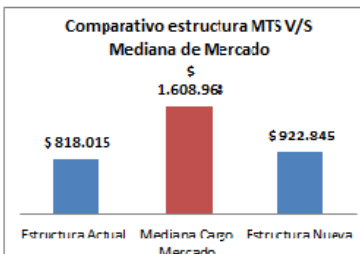
Estructura Nueva	Mediana Cargo Mercado	Ratio
\$ 922.845	\$ 1.608.968	57%

Reajustes	
Fecha	% Aumento
2017	0%
2018	0%
2019	0%


Bono	
Fecha	%
2017	88%
2018	90%

Gráficos Comparativos

Comparativo estructura MTS V/S Mediana de Mercado



Comparativo estructura del cargo actual v/s pares



Justificación del Aumento

V'B Gerente General

V'B Gerente Área

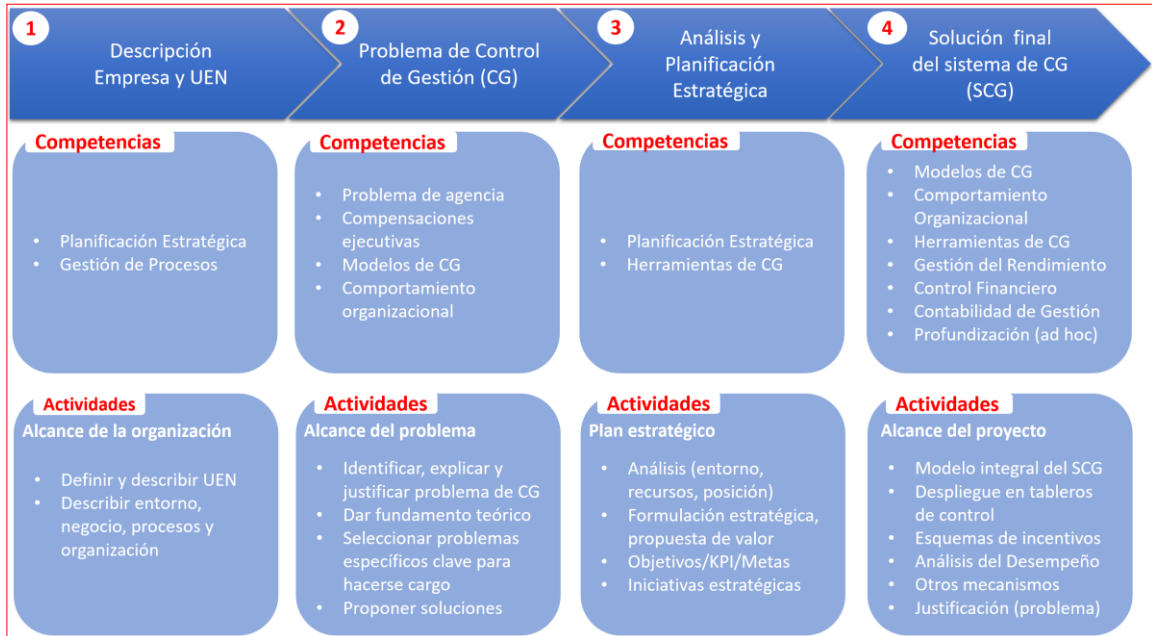
V'B Gerente de Recursos

V'B Gerente de Dirección

Ajustes y Cambios a contar de la Remuneración de:

Fuente: Área de RRH de MTS

Anexo N°4: Modelo diseño SCG



Anexo N°5: Beneficios de MTS.

<p>PROTECCIÓN DE LA FAMILIA Sala cuna, permiso especial post natal y permiso por cambio de casa</p> <p>APOYO EN EL MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA Incluye venta al personal de productos para la construcción al costo.</p> <p>APOYO EN EDUCACIÓN DE LOS TRABAJADORES Beca Ferreteros de verdad</p> <p>PROTECCIÓN DE VIDA Y SALUD Seguro complementario de Salud Seguro Catastrófico Seguro de Vida</p> <p>BONOS Y ASIGNACIONES Aguinaldo de fiestas Patrias Aguinaldo de Navidad Gratificación Mensual Bono Anual</p> <p>PROTECCIÓN DE LA FAMILIA Sala cuna, permiso especial post natal y permiso por cambio de casa</p> <p>APOYO EN EL MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA Incluye venta al personal de productos para la construcción al costo.</p> <p>APOYO EN EDUCACIÓN DE LOS TRABAJADORES Beca Ferreteros de verdad</p>	<p>BENEFICIOS ADICIONALES Bus de Acercamiento Servicio de Alimentación Tarjeta Vendomática Convenio Telefonía Programación bimensual asesorías previsionales Convenio Gas Convenio Clínicas Dentales Celebración Fechas Especiales Tarde libre en el día de tu cumpleaños Permiso por Fallecimiento (Padre o Madre)</p> <p>CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR Programa Equilibra2 Screening, examen de Glicemia y Colesterol Desayunos Saludables: Pausas activas Ferias de calidad de vida Operativo Oftalmológico Operativo Dental</p> <p>BENEFICIOS DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN LOS ANDES Asignación de natalidad Asignación de Nupcialidad Asignación de matrícula universitaria Asignación por fallecimiento del trabajador Asignación por fallecimiento de la carga Beca de estudios Crédito Familiar Asignación Familiar Caja móvil bimensual en nuestras dependencias</p>
--	--

Anexo N°6: Inversión en I+D de Chile

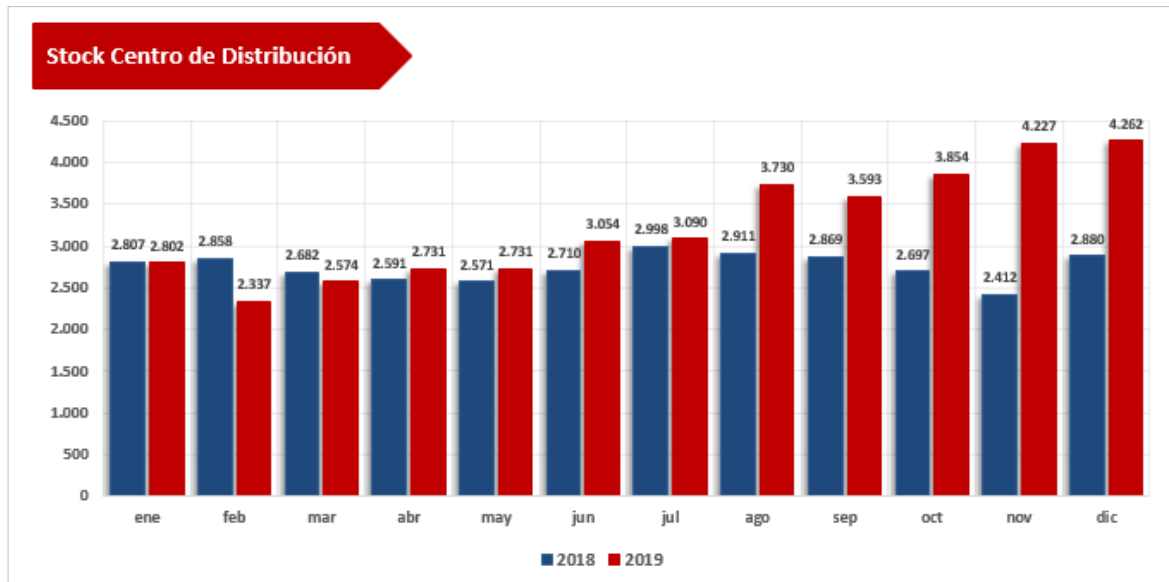
Ranking mundial de innovación 2017.

1. Suiza (No. 1 en 2016)	14. Japón (16)
2. Suecia (2)	15. Francia (18)
3. Países Bajos (9)	16. Hong Kong (China) (14)
4. Estados Unidos de América (4)	17. Israel (21)
5. Reino Unido (3)	18. Canadá (15)
6. Dinamarca (8)	19. Noruega (22)
7. Singapur (6)	20. Austria (20)
8. Finlandia (5)	21. Nueva Zelandia (17)
9. Alemania (10)	22. China (25)
10. Irlanda (7)	23. Australia (19)
11. República de Corea (11)	24. República Checa (27)
12. Luxemburgo (12)	25. Estonia (24)
13. Islandia (13)	

Fuente: OMPI y Universidad Cornell.

Anexo N°7: Indicadores de operación logística

Inventarios de distribución de MTS 2018 / 2019 (Ton).



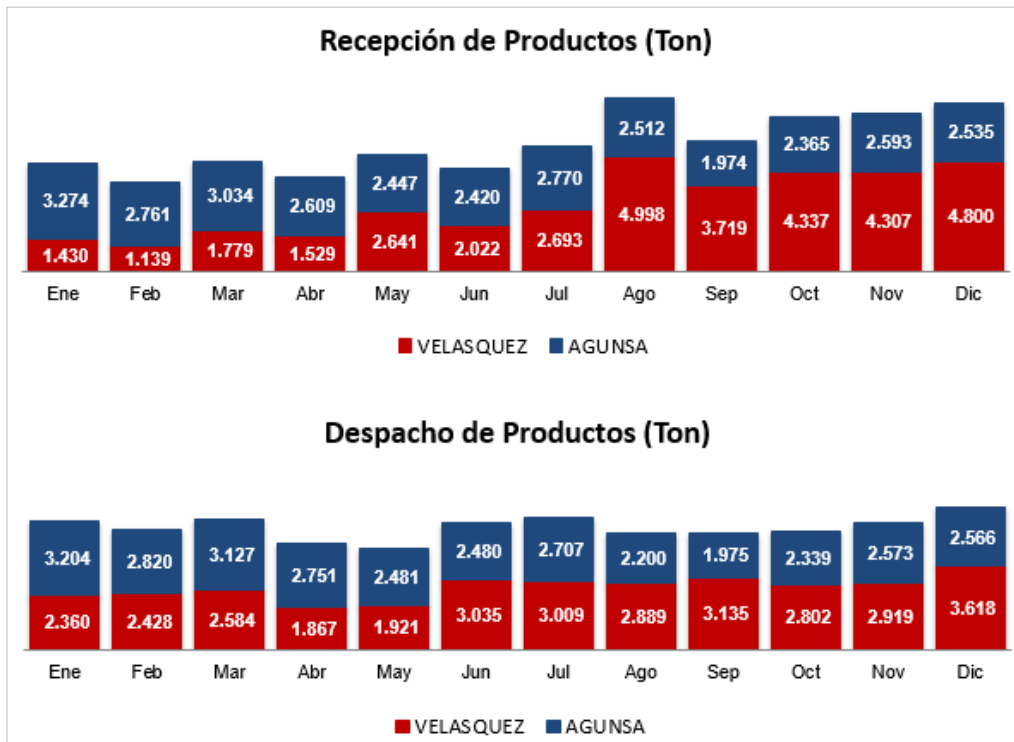
Fuente: Diseño propio.

Costos de distribución de MTS.

Costo ítems	2016 M\$	2017 M\$	2018 M\$	Var. 2018/2017	Var. 2017/2016
Fletes	(170.996)	(213.237)	(268.443)	25,9%	24,7%
Bodegaje	(76.200)	(82.455)	(87.402)	6,0%	8,2%
Total	(247.196)	(295.682)	(355.845)	20,3%	19,6%

Fuente: Desarrollo propio, área de estudios de MTS.

Evolución detalle de movimiento de productos en MTS.



Fuente: Desarrollo propio, área de estudios de MTS.

Anexo N°8: Penetración del e-commerce en la industria ferretera.

CHILEMAT.com
TU FERRETERÍA ONLINE

Taladro de Impacto 550 W **45% OFF** \$17.590

Mesa Terminal Malibu 120 x 75 cm **65% OFF** \$39.990

Termo Eléctrico 50 lt **17% OFF** \$99.490

www.chilemat.cl
www.construmart.cl
www.imperial.cl
www.easy.cl
www.sodiamc.cl
www.mts.cl

CONSTRUMART
EL PROFESIONAL DE LA CONSTRUCCIÓN

OFERTAS DEL ESPECIALISTA

WIBOLE WINTINGO BIDET + TOILET BARCELONA **\$69.990**

WIBOLE WINTINGO BIDET + TOILET BARCELONA **2 X \$23.990**

KIT MUEBLE DE COCINA 180 CM. + MUEBLE MURAL 180 CM. **\$79.990**

IMPERIAL
Tus más productos

Productos destacados

<p>SECI8 Melamina Decor Cedro 15 Mm 1.83x2.44 M</p> <p>SEY 10004 \$27.990 Placa</p> <p>Agregar al carrito</p>	<p>SECI8 Melamina Decor Wengue 19 Mm 1.83x2.44 M</p> <p>SEY 10007 \$24.990 Placa</p> <p>Agregar al carrito</p>	<p>SECI8 Melamina Decor Peral 15 Mm 1.83x2.44 M</p> <p>SEY 10008 \$26.990 Placa</p> <p>Agregar al carrito</p>	<p>Fase Melamina fresa haya 15mm 1.83x2.50mt</p> <p>SEY 04208 \$26.990 Placa</p> <p>Agregar al carrito</p>
--	---	--	---

6-10% OFF

6-10% OFF

6-10% OFF

6-10% OFF

\$98.990 **\$39.990** **\$79.990** **\$399.990**

MTS 25
25 años

Ferretería de verdad | Servicio al Cliente | Portal de Ferretería | Promociones | Noticias | Contacto

CLASIFICADOS CUARTOS DE FINAL COPA CHILE MTS 2019

CONSTRUYENDO EL FUTURO JUNTOS ONLINE

Fuente: Elaboración propia.