



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
GERENCIA DE RETAIL DE COMERCIAL AUDIOMUSICA”**

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

Alumno: Jorge Claudio Arancibia Llanos

Profesor Guía: Rodrigo Villalobos.

Santiago, julio de 2020

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Objetivo general de la investigación.	12
1.2. Objetivos específicos de la investigación.....	12
1.3. Metodología.	13
1.4. Alcances y limitaciones.....	15
CAPÍTULO 2. CONTEXTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	16
2.1. Descripción de Audiomusica.....	16
2.2. Proveedores y Productos comercializados	21
2.3. Competidores de la industria	23
2.4. Descripción de la Gerencia de Retail.....	25
2.5. Estructura de la Gerencia de Retail.	27
2.6. El Cliente de la Gerencia de Retail.	28
2.7. Caracterización del negocio de la Gerencia de Retail.	29
2.8. Descripción del negocio de la Gerencia de Retail.	32
CAPÍTULO 3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	35
3.1. Análisis y definición Misión de la Gerencia de Retail.....	35
3.2. Análisis y definición Visión de la Gerencia de Retail.	37
3.3. Definición de creencias.....	39
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	41
4.1. Análisis Externo.	42
4.1.1 Análisis PESTEL	42
4.2. Análisis Interno.	54

4.2.1	Cadena de Valor	54
4.3.	Análisis FODA	65
4.3.1	Fortalezas	65
4.3.2	Oportunidades.....	66
4.3.3	Debilidades	68
4.3.4	Amenazas	69
4.3.5	Foda Cuantitativo.....	70
4.3.6	Posicionamiento estratégico.....	72
CAPÍTULO 5.	ESTRATEGIA Y PROPUESTA DE VALOR.....	76
5.1.	Construcción de la curva de valor y atributos.....	76
5.2.	Declaración de la propuesta de valor.....	82
5.3.	Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA.....	84
5.4.	Descripción de la estrategia de la Gerencia de Retail.....	85
CAPÍTULO 6.	MODELO DE NEGOCIO.....	88
6.1.	Propuesta del modelo de negocio de la Gerencia de Retail.....	88
6.2.	Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.....	89
6.3.	Relación entre elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor.....	94
6.4.	Análisis rentabilidad del modelo de negocio.....	96
CAPÍTULO 7.	PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	98
7.1.	Elementos Estratégicos para el sistema de control de gestión.....	98
7.2.	Elementos Estratégicos para el sistema de control de gestión.....	99
CAPÍTULO 8.	MAPA ESTRATÉGICO.....	103

8.1.	Propuesta del Mapa Estratégico de la GDR.	104
8.2.	Temas Estratégicos.	109
8.2.1	Tema Estratégico de Rentabilidad.....	110
8.2.2	Tema Estratégico Mejorar la Experiencia de compra.	111
8.2.3	Tema Estratégico de Eficiencia Operacional.	112
8.3.3	Descripción de relaciones causa – efecto.....	113
8.4.3	Justificación de la propuesta del mapa estratégico de la GDR.....	115
CAPÍTULO 9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.		117
9.1.	Propuesta del Cuadro de Mando Integral de la GDR.	118
9.2.	Descripción de las Iniciativas estratégicas.....	124
9.3.	Justificación del Cuadro de Mando Integral.....	130
CAPÍTULO 10. DESPLIEGUE Y MONITOREO EN CASCADA.		132
10.1.	Explicación de las funciones de la Gerencia de Retail.	134
10.2.	Descripción de los principales desafíos de alineamiento.....	137
10.3.	Propuesta de tableros de control y de gestión.....	141
10.3.1	Tableros de gestión y control de la Sub Gerencia de Retail. ...	143
10.3.2	Tableros de gestión y control de la Jefatura de Marketing.....	145
10.3.3	Tableros de gestión y control de la Gerencia de <i>Supply Chain</i> .148	
10.3.4	Tableros de control de la Gerencia de Oferta.	150
10.4.	Justificación de la propuesta del despliegue y monitoreo en cascada.....	153
CAPÍTULO 11. ESQUEMA DE INCENTIVOS.....		155
11.1.	Esquema de Incentivos actual.	156

11.2. Propuesta del esquema de incentivo.....	159
11.2.1. Esquema de incentivos para la GDSC.....	162
11.2.2. Esquema de incentivos para la GDO.....	163
11.2.3. Esquema de incentivo para la GDR.....	164
11.2.4. Esquema de incentivo para la Subgerencia de Retail.....	165
11.2.5. Esquema de incentivo para la Jefatura de Marketing.....	167
11.3. Justificación del esquema de incentivo.....	168
CAPÍTULO 12. MODELO DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO.....	170
12.1. Propuesta del Modelo de análisis del desempeño.....	171
12.2. Reporte de desempeño.....	173
12.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño.....	179
12.4. Justificación modelo y procesos de análisis del desempeño.....	184
CAPÍTULO 13. CONCLUSIÓN.....	187
12.5. Recomendaciones.....	190
CAPÍTULO 14. BIBLIOGRAFÍA.....	192
ANEXO 1. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	196
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton.....	13
Figura 2: Distribución de tiendas en Chile	18
Figura 3: Estructura Organizacional.....	19
Figura 4: Participación de venta por año	23
Figura 5: Participación en venta por clase de productos en Retail	26
Figura 6: Participación de ventas por canal de la empresa Audiomusica.	27
Figura 7: organigrama de la GDR.....	28
Figura 8: Gasto promedio mensual de los hogares	45
Figura 9: Cadena de Valor de la GDR	55
Figura 10: Matriz FODA Cuantitativo de la Gerencia de Retail.....	71
Figura 11: Curva de valor de Audiomusica, en el mercado de	
instrumentos musicales.	80
Figura 12: Comparación de los atributos de Audiomusica vs el mercado.....	81
Figura 13: Modelo de Negocio Canvas de la Gerencia de Retail.....	89
Figura 14: Propuesta de Mapa estratégico para la Gerencia de Retail.....	104
Figura 15: Tema Estratégico de Rentabilidad	110
Figura 16: Tema Estratégico, Mejorar la Experiencia de Compra.....	111
Figura 17: Tema Estratégico de Eficiencia Operacional	112
Figura 18: Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Retail.....	119
Figura 19: Perspectiva financiera.....	120
Figura 20: Perspectiva de cliente.....	121

Figura 21: Perspectiva de procesos.....	123
Figura 22: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	124
Figura 20: Iniciativas estratégicas.....	129
Figura 21 Organigrama de la Gerencia de Retail.....	134
Figura 25: Tablero de gestión, Sub Gerencia de Retail	144
Figura 26: Tablero de control, Sub Gerencia de Retail.....	145
Figura 27: Tablero de gestión, Jefe de Marketing.....	146
Figura 28: Tablero de control, Jefe de Marketing.....	147
Figura 29: Tablero de gestión, Gerencia de <i>Supply Chain</i>	148
Figura 30: Tablero de control, Gerencia de <i>Supply Chain</i>	149
Figura 31: Tablero de gestión, Gerencia de Oferta.....	151
Figura 32: Tablero de control Gerencia de Oferta.....	152
Figura 33: Modelo de análisis de desempeño	171
Figura 34: Propuesta del MAD, para la Gerencia de Retail	173
Figura 35: Resumen del Kpi's _ Modelo de Análisis de Desempeño.....	174
Figura 36: Análisis Intra-Indicador	175
Figura 37: Análisis Causa-Efecto.....	175
Figura 38: Análisis de Tableros Relacionados.....	177
Figura 39: Análisis de Proyectos.....	178
Figura 40: Análisis del Kpi's, Intra-kpi's y variables del kpi's	181
Figura 41: Kpi's Causales.....	182
Figura 42: Kpi's tableros funcionales.....	183
Figura 43: Indicadores de proyecto.....	184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de la participación de ventas (Reexportaciones) por país. .	17
Tabla 2: Participación en ventas por proveedor.....	21
Tabla 3: Clasificación de instrumentos musicales y equipos de audio..... profesional por categoría.	22
Tabla 4: Participación en las ventas del mercado nacional	24
Tabla 5: Listado de oportunidades y amenazas.....	53
Tabla 6 Listado de Fortalezas y Debilidades	63
Tabla 7: Resumen de estrategias	74
Tabla 8: Tabla de valorización	77
Tabla 9: Relación entre los atributos de la propuesta de valor	
y análisis FODA	84
Tabla 10: Participación de canales de ventas.....	91
Tabla 11: Estructura de costos de la Gerencia de Retail.....	94
Tabla 12 Relación del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor.....	94
Tabla 13 Diccionario de relación causal entre objetivos.....	113
Tabla 14: Procesos de alineación.....	132
Tabla 15: Descriptor de cargo (Sub Gerencia de Retail)	135
Tabla 16: Descriptor de cargo (Jefe de Marketing).....	136
Tabla 17: Matriz de influencia de las áreas funcionales sobre los	142
Tabla 18: Recompensas extrínsecas e intrínsecas.....	156

Tabla 19: Escala de Incentivos a ejecutivos.	157
Tabla 20: Comportamiento de bonos entregados a gerentes.	157
Tabla 21 Estructura del articulador y porcentaje de.....	161
Tabla 22: Esquema de incentivo de la Gerencia de <i>Supply Chain</i>	162
Tabla 23: Esquema de incentivo de la Gerencia de oferta.	163
Tabla 24: Esquema de incentivo de la Gerencia de Retail.	165
Tabla 25: Esquema de incentivo de la Subgerencia de Retail.....	166
Tabla 26: Esquema de incentivo de la Jefatura de Marketing.	168
Tabla 27: Comparación entre sistemas de información.....	179

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado tiene como objetivo entregar una propuesta de un sistema de control de gestión para la Gerencia de Retail (GDR) de la compañía Audiomusica SpA., con el propósito de transmitir y comunicar su estrategia a unidades pertenecientes a ella como también a áreas externas que son las gerencias de Oferta (GDO) y *Supply Chain (GDSC)*, orientando las funciones y acciones hacia el cumplimiento de los objetivos que se propondrán en el desarrollo de este proyecto.

Este proyecto muestra una propuesta de planificación y control de gestión basada en la definición de objetivos estratégicos para las GDR, GDO y GDSC. Actualmente la GDR desarrolla la planificación basándose sobre la confección del presupuesto, limitando el seguimiento y control de las acciones claves del negocio y de las actividades necesarias por parte de áreas de apoyo. Lo anterior dificulta la evaluación y determinación de acciones concretas que vayan en línea al logro y cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

El proyecto comienza entregando una propuesta de las declaraciones estratégicas para la Gerencia en desarrollo. Posteriormente, se realiza un análisis interno y externo del marco de acción en donde la unidad realiza la operación comercial, entregando al cliente la propuesta de valor a partir de los atributos identificados sobre el levantamiento del análisis FODA. Estos atributos centran el desarrollo de la estrategia en entregar una oferta amplia de productos y servicios complementarios, abarcando todas las instancias del mercado de la música, entregando una experiencia única durante todo el proceso de la venta. Sobre propuesta del mapa estratégico, el cual tiene como ejes los siguientes tres temas: Aumentar la rentabilidad del negocio; Generar eficiencia operacional capaz soportar la actividad comercial a realizar; Mejorar la captación de clientes a través de generar una experiencia de compra única en los distintos canales y puntos de

ventas. Para el seguimiento y medición de los objetivos estratégicos propuestos, estos son evaluados a través de indicadores de desempeño, los cuales son presentados en el *Balanced Scorecard (BSC)*.

De acuerdo a lo descrito en párrafos anteriores, esto permite aclarar y dar contundencia a que el éxito en la ejecución de la estrategia propuesta para la Gerencia de Retail, esté enlazada con el alineamiento que debe ser llevado a cabo con las GDO y GDSC, esto debido a que ambas áreas son identificadas como claves para el logro de los objetivos estratégicos propuestos. Para lo anterior, se debe realizar un alineamiento con el desarrollo de un tablero de control y de gestión, complementado con la propuesta de un modelo de incentivos, el cual busca alinear y motivar al personal, en la ejecución de las distintas actividades diarias y claves que contribuyen al logro de los objetivos. Este modelo hace entrega de forma clara de los criterios de medición sobre cada objetivo y las métricas a utilizar para obtener el resultado final. Este incentivo es monetario y pagadero de forma anual en la liquidación de sueldo. Por último y para realizar un seguimiento oportuno sobre el desempeño de los distintos objetivos y de los indicadores claves de desempeños (kpi's) propuestos para las distintas Gerencias, se confecciona un Modelo de Análisis de Desempeño, el cual permite a la GDR realizar un seguimiento sobre los resultados obtenidos, con la finalidad de generar acciones correctivas para mejorar los resultados y que estos se encuentren alineados en el logro y cumplimiento de los distintos objetivos. Esta medición será realizada a través de cuatro patrones, los cuales son detallados en el desarrollo de este proyecto de grado:

1. Intra-kpi's.
2. Causa-efecto.
3. Tableros relacionados.
4. Proyecto.

1.1. Objetivo general de la investigación.

El objetivo general del proyecto de grado es proponer y diseñar un sistema de control de gestión para la Gerencia de Retail de la empresa Audiomusica SpA, el cual tiene la finalidad de comunicar la estrategia y orientar las acciones y decisiones hacia el logro de los objetivos estratégicos.

1.2. Objetivos específicos de la investigación.

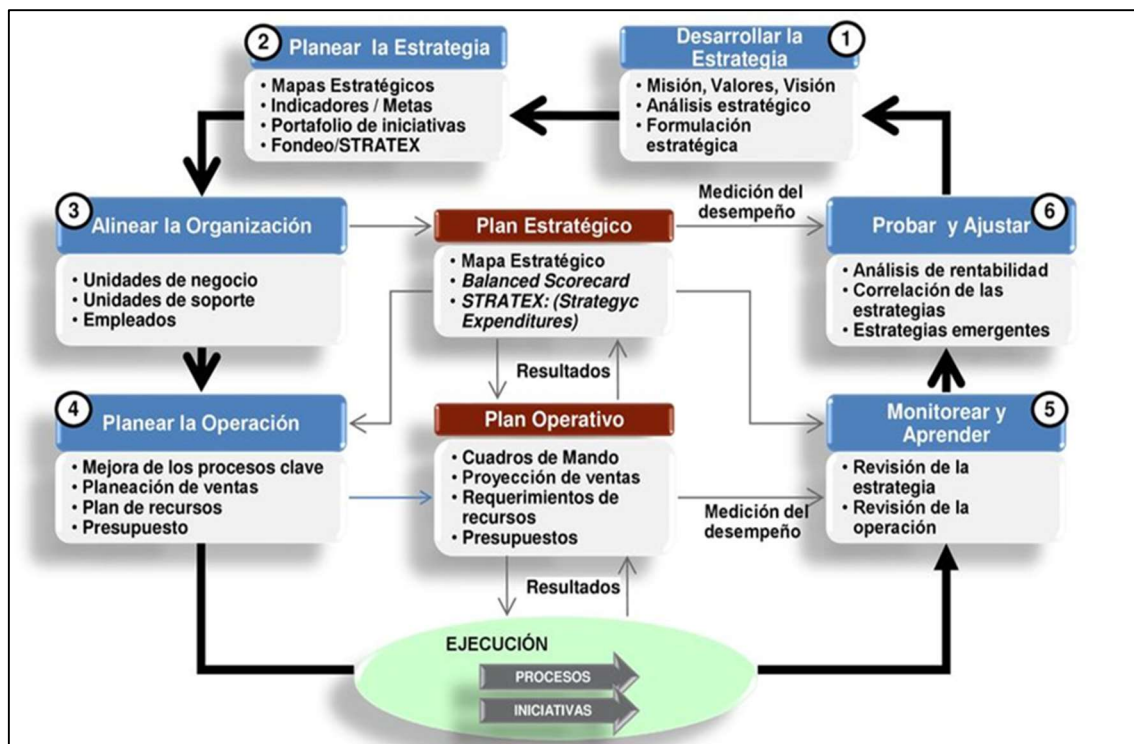
Dentro de los objetivos del proyecto, se listan a continuación los objetivos específicos:

1. Establecer una propuesta de las declaraciones estratégica para la Gerencia de Retail.
2. Realizar el análisis interno y externo del negocio en la que está inmersa la GDR, identificando puntos claves en la propuesta de la nueva estrategia.
3. Proponer una estrategia para la gerencia, mediante la definición de la propuesta de valor y modelo de negocio.
4. Desarrollar un mapa estratégico, estableciendo las relaciones causa y efecto de los objetivos propuestos.
5. Diseñar un cuadro de mando integral para la GDR, con el desdoblamiento a los tableros de gestión y control de la propia Gerencia, como áreas externas a esta como lo son las Gerencias de Oferta y *Supply Chain*.
6. Elaborar un esquema de incentivo que permita alinear las funciones claves de las de GDR, GDO y GDSC.
7. Diseñar un modelo de análisis de desempeño que permita realizar un seguimiento oportuno sobre la evolución del resultado de los distintos objetivos.

1.3. Metodología.

El Proyecto de grado se desarrolla, tomando como guía el sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton (2008), el cual describe la manera en que las compañías pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones para que las actividades operacionales diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos. Dicho sistema se presenta en la figura 1.

Figura 1: Sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton



Fuente: The Execution Premium, Kaplan y Norton (2008). Pág. 58

De acuerdo a la figura 1, el esquema metodológico utilizado considera seis etapas, de las cuales se abordan las primeras tres etapas, se excluyen las etapas cuatro, cinco y seis en el desarrollo de este proyecto de grado, las cuales requieren un periodo de ejecución para los planes estratégicos y operacionales. En el desarrollo de este esquema, se describen diferentes actividades que son utilizadas para desarrollar la estrategia, dando inicio a la descripción del contexto

en donde se desenvuelve la Gerencia de Retail, para así introducir y establecer cuál es la industria a la que pertenece y el tipo de negocio que es realizado por la unidad en estudio. Como segunda actividad es el desarrollo del análisis de las declaraciones estratégicas de la Gerencia de Retail, este análisis es desarrollado bajo los principios de Kaplan y Norton (2004) y Niven (2003). La tercera actividad implica el desarrollo del análisis estratégico, obteniendo como resultado el análisis FODA. Este análisis se obtiene sobre el desarrollo del análisis interno y externo de la GDR. En el análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades sobre la cadena de valor y el análisis externo es desarrollado sobre el análisis PESTEL y Cinco Fuerza de Porter, el cual identifica las oportunidades y amenazas que tiene la Gerencia. Con el desarrollo del análisis estratégico surge la necesidad de desarrollar en forma simultánea la formulación estratégica y el modelo de negocio de la GDR, correspondientes a las actividades cuatro y cinco. Sobre la formulación estratégica, se identifican los atributos que el cliente valora y los atributos que cuenta la Gerencia y sobre estos atributos se hace un ofrecimiento de la propuesta de valor cara al cliente. Sobre el modelo de negocio este es desarrollado sobre lo planteado por Osterwalder y Pifneur (2011), en la cual se describe el modelo de negocios como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Con los puntos ya desarrollados se realiza la actividad seis, correspondiente a la propuesta del mapa estratégico para la Gerencia de Retail, el cual plasma la forma en que debe ser ejecutada la estrategia e indica los objetivos estratégicos propuestos en sus distintas perspectivas. En la actividad 7 se desarrolla el cuadro de mando integral a través de los distintos objetivos estratégicos propuestos, esto con el fin de medir el desempeño para cumplir con los objetivos planteados. En la actividad ocho, se desarrolla el despliegue en cascada para las áreas de la Sub Gerencia de Retail y Jefatura de Marketing, a su vez se realiza un tablero de gestión y control para las Gerencias de Oferta y *Supply Chain*, demostrando la relación que estas últimas unidades tiene sobre los objetivos estratégicos de la Gerencia de Retail.

Avanzando en el desarrollo del proyecto de grado en la actividad nueve, se desarrolla el esquema de incentivos, el cual permite alinear el desempeño relevante de las áreas que inciden en los objetivos relevantes. En forma complementaria se desarrolla de un modelo de análisis de desempeño para la gerencia de Retail, con la finalidad de identificar las variables que afectan los resultados esperados, este modelo se desarrolla sobre los análisis de intra-kpi's, tableros relacionados, causa-efecto y de proyectos. Con el esquema descrito se da termino con una conclusión, la cual explica el valor de este proyecto de grado.

1.4. Alcances y limitaciones.

El proyecto de grado, explora el mercado de instrumentos musicales y audio profesional, desarrollado en Chile y a continuación, se listan los alcances y limitaciones para su desarrollo:

1. El alcance es la administración de los recursos que puede generar expectativas en el desarrollo de este proyecto de grado, para la Gerencia de Retail.
2. Se realiza un diseño de un sistema de control de gestión, para la Gerencia de Retail, sobre el modelo de Kaplan y Norton (2008), en el cual se describe la manera en que las compañías pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones, para que las actividades diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos.
3. Se propone un modelo de esquema de incentivo para las áreas pertenecientes a la Gerencias de Retail, como a unidades externas a ella, las cuales corresponden a las GDO y GDSC.
4. El proyecto de grado se encuentra limitado, sólo a la comercialización de productos en el país de Chile en el rubro del Retail (Venta al detalle) y no considera los canales de ventas mayoristas.

CAPÍTULO 2. CONTEXTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

En este capítulo se presenta a la organización, como a la Gerencia de Retail en análisis, introduciendo en este su estructura, negocio desarrollado, canales de comercialización, productos y clientes de la GDR.

2.1. Descripción de Audiomusica.

El presente proyecto de grado es desarrollado sobre la empresa Audiomusica SpA., dedicada a la importación, exportación y comercialización de instrumentos musicales y equipos de audio profesional. Fundada en 1988 por el señor Armando Gotelli Vera, de profesión ingeniero de vuelo. Mientras desempeñaba labores en LAN Chile, identifica un nicho de mercado que no estaba cubierto en el país, dado que recibía frecuentes encargos para adquirir instrumentos musicales de su círculo cercano. Al comienzo las ventas que realizaba eran menores, a pedido. Al pasar el tiempo y luego de haber generado una pequeña cartera de clientes, en el año 1989 toma la decisión de instalar la primera tienda física en la Galería Comercial del Hotel Crowne Plaza, ubicada en el centro de Santiago. Debido a los buenos resultados en el año 1992, decide dedicarse a su negocio a tiempo completo e inaugura un segundo local comercial, que se ubica estratégicamente en la Zona Franca de Iquique, el cual permite realizar ventas con beneficios tributarios a clientes de la Zona y a desarrollar la reexportación a clientes mayoristas (Distribución), de países como Perú, Uruguay, Paraguay y Bolivia, convirtiéndose este último, en el país con mayor participación del negocio de reexportación y que representa el 85,26 % de ventas, Audiomusica (2015 al 2017). A continuación, se muestran en la tabla 1 las reexportaciones realizadas desde año 2014 al 2017 y la participación y evolución que ha tenido cada mercado.

Tabla 1: Evolución de la participación de ventas (Reexportaciones) por país.

País	2014	2015	2016	2017
Bolivia	77,68%	75,15%	81,77%	85,26%
Chile	10,64%	13,65%	8,36%	6,44%
Paraguay	11,04%	10,73%	9,49%	8,28%
Uruguay	0,64%	0,47%	0,38%	0,02%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia basada en Informe Financiero Auditado, Audiomusica (2015 al 2017).

En el año 1999 se realiza la inauguración del punto de venta Megatienda, propiedad con casi 1.000 Mts² de exhibición de instrumentos musicales y equipos de audio, ubicada en la comuna de Ñuñoa. Con la llegada del año 2000, la empresa establece su estrategia de crecimiento a través de aperturas de nuevos locales comerciales a lo largo del país, logrando en diez años la apertura de doce locales comerciales. Las nuevas aperturas se realizaron en las ciudades de Concepción, Viña del Mar, Puerto Montt y Antofagasta. También se inauguran nuevas tiendas en Santiago, que tienen como característica principal la ubicación en malls, tales como; Plaza Vespucio, Plaza Oeste, Parque Arauco y Plaza Sur. En el año 2011 los objetivos de la compañía se centraron en dos temas estratégicos. El primero continuar con apertura de tiendas en regiones y nuevos malls que se van inaugurando y el segundo objetivo de establecerse en el mercado del Perú.

En los cinco años posteriores, la organización inaugura trece locales comerciales, logrando presencia en las ciudades de Copiapó, Rancagua, Talca y en varios Malls de la Región Metropolitana (Buenaventura, Maipú, Florida Center, La Dehesa). A continuación, se ilustra en la figura 2 el mapa de Chile, identificando la distribución de tiendas a lo largo del país.

Figura 2: Distribución de tiendas en Chile



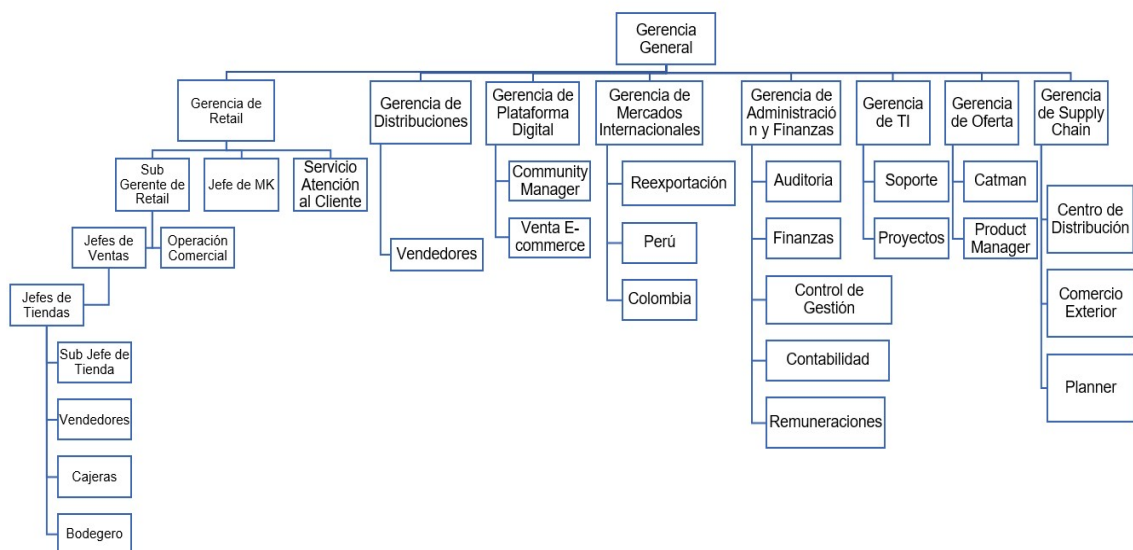
Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con red de tiendas físicas distribuidas a lo largo del país.

El año 2013 la empresa se establece definitivamente en el mercado del Perú, a través de la apertura de una oficina comercial dedicada a la venta de productos a clientes mayoristas (Distribución) y en julio del año 2015 comienza el negocio de Retail, con la inauguración de la primera tienda de instrumentos musicales y equipos de audio profesional ubicada en un Mall, en este caso, Mall Jockey Plaza. Luego, en diciembre del mismo año, se inaugura una tienda en el Mall de Salaverry. Estas dos tiendas están ubicadas en Lima.

Con los buenos resultados obtenidos en Perú se toma la decisión de participar en el mercado colombiano. Este mercado fue abierto para la venta mayorista en el mes de octubre del año 2015.

En la figura 3 se describe la estructura del Audiomusica SpA., con sus diferentes unidades de negocio y áreas administrativas. Las unidades de negocio desarrollan su operación comercial a través de la comercialización de productos musicales en el área de Retail, dedicada a la venta a clientes finales en locales comerciales establecidos; Distribución, comercializa los productos a clientes mayoristas e intermediarios; *E-Commerce*, desarrolla su operación comercial a través de la plataforma digital de la compañía.

Figura 3: Estructura Organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Las gerencias de Retail, Distribuciones, Plataforma Digital y Mercados Internacionales, tienen la finalidad de ofrecer un amplio mix de productos y servicios complementarios a la música; un espacio de encuentro con la música y el sonido; abarcar todas las instancias de la música, esto se entiende desde la iniciación hasta un nivel experto.

La Gerencia de Administración y Finanzas, tiene como objetivo brindar un servicio que sustente la operación comercial de los canales de ventas, entregando un resguardo en el cumplimiento de los procedimientos corporativos para así disminuir los riesgos de los negocios. También, entregar información de calidad a las distintas gerencias y directorio, para dar seguimiento a los resultados e implementación de la estrategia.

La Gerencia de TI, se ocupa de disponer y mantener los distintos sistemas computacionales de la compañía y las herramientas de trabajo y servicios adecuados para soportar las operaciones comerciales que se realizan en los puntos de ventas (Retail, Distribución, *E-Commerce*). Además, brindar a las áreas de *back office* continuidad operacional para contar con información actualizada de la evolución del negocio.

La Gerencia de Oferta, se enfoca en evaluar la evolución de los productos que se comercializan en las distintas gerencias de ventas, considerar la incorporación de nuevas marcas, productos y familias de productos, como también la eliminación o bien discontinuación de productos que no son adquiridos o fabricados por los distintos proveedores.

Por su parte la Gerencia de *Supply Chain*, tiene la responsabilidad de la coordinación y seguimiento de la adquisición de productos. Lo anterior se realiza a través del rastreo de los distintos ordenes de compras que se emiten, coordinación de embarques, llegadas a puerto, llegadas a bodega y desde el Centro de Distribución de Iquique. Definir almacenaje de productos por categoría, de acuerdo a la demanda del negocio, planificar despachos a través de calendarización de *picking* y coordinación en las entregas de productos en tiendas.

2.2. Proveedores y Productos comercializados

La comercialización de instrumentos musicales y equipos de audio profesional que desarrollan los distintos canales de ventas se realiza a través de la representación de marcas de fabricantes exclusivos, que se ubican en los continentes de Asia, Europa y América del norte. Actualmente la empresa cuenta con 146 marcas. Dentro de los proveedores o marcas más importantes del negocio se mencionan las siguientes: Ibanez, Roland, Db Technologies, Korg, Casio, Samson, Pioneer, Wharfedale y Freeman, de acuerdo a información Comercial de Audiomusica (2017). A continuación, se presenta la tabla 2 que muestra la participación sobre la venta que tiene los proveedores.

Tabla 2: Participación en ventas por proveedor

Participación %		
Marca	Proveedor	Total
Ibanez	9,22%	9,22%
Roland	6,73%	15,95%
BD Technolog	4,67%	20,62%
Korg	4,10%	24,72%
Casio	4,00%	28,72%
Samson	3,98%	32,70%
Pioneer	3,54%	36,23%
Wharfedale	3,4%	39,64%
Freeman	2,87%	42,51%

Fuente: Elaboración propia basada en venta por proveedor, Audiomusica (2017).

Los productos son comercializados a través de dos canales de ventas; Indirecto, por intermediarios (Venta Distribución Mayoristas) y Directo, venta a cliente final (Venta Retail y *E-Commerce*). La compañía posee dos líneas principales de

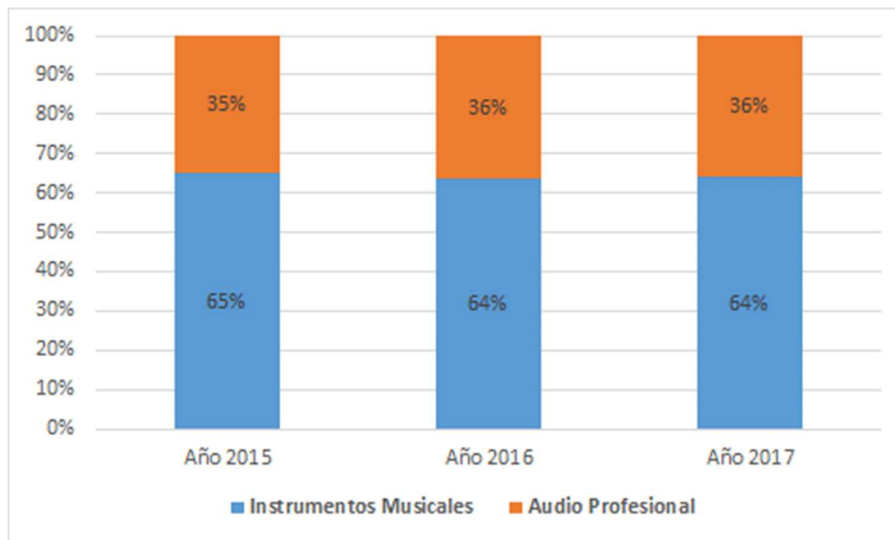
productos, las cuales están identificadas como clases de productos y son: Instrumentos Musicales (IM) y Equipos de Audio Profesional (AP), con una participación sobre la venta de un 64% para instrumentos musicales y un 36% en lo que respecta a Audio Profesional de acuerdo a información Comercial de Audiomusica (2017). En la figura 4 se muestra la participación en la venta desde el año 2015 según información comercial de Audiomusica (2017). A partir de la clase de producto, a su vez cuentan con dos niveles de aperturas, las cuales son: Categoría y Familia de productos. Se detallan a continuación en tabla 3, donde se muestran las categorías existentes.

Tabla 3: Clasificación de instrumentos musicales y equipos de audio profesional por categoría.

Clase de Productos	Categoría de Productos	
Audio Profesional	1- Accesorios	2- Micrófonos
	3- Audífonos	4- Multimedia
	5- DJ	6- Pianos y Teclados
	7- Home Estudio	8- Sonido
Instrumentos Musicales	1- Accesorios	2- Bandas y Orquesta
	3- Cuerdas	4- Educacional
	5- Percusión	6- Vientos

Fuente: Elaboración propia basada en información Comercial de Audiomusica (2017)

Figura 4: Participación de venta por año



Fuente: Elaboración propia basada en información Comercial de Audiomusica (2017)

El gráfico de la figura 4, se muestra la evolución de la participación de venta por clase, demostrando que existe una participación marcada de cada una de estas clases de productos.

2.3. Competidores de la industria

En la industria de la comercialización de instrumentos musicales, existen muchos proveedores y empresas que ofrecen productos de similares características, pero de distintas marcas, ya que la comercialización de estos es sobre la base de la representación y/u otorgación de la marca por el proveedor, para ser comercializada en toda Latino América o bien sólo en un país, sin la posibilidad de realizar exportación alguna. Las comercializaciones de los productos son a través de una venta al detalle (*Retail* y *E-Commerce*) y venta mayorista (*Distribución*). De acuerdo a los distintos modelos de negocios, cadena de tiendas establecidas, alto volúmenes de ventas, la compañía Audiomusica tiene

una participación del 50% del mercado de instrumentos musicales de acuerdo al estudio de mercado de instrumentos musicales (2017) y del cual se plasma en la tabla 4 donde la posiciona como el número 1 en Chile. Los competidores que están insertos en la industria, son compañías que realizan la importación y comercialización de instrumentos musicales y equipos de audio profesional, de forma similar a Audiomusica. Los competidores más conocidos son Casa Amarilla, con casi 100 años en el mercado y Casa Royal, que además de comercializar una serie de artículos electrónicos, se dedica a la comercialización de un rango menor de instrumentos musicales y equipos de audio.

Tabla 4: Participación en las ventas del mercado nacional

EMPRESA	2016	2017
AUDIOMUSICA CHILE	48,1%	50,1%
IMPORTADORA ROURKE Y KUSCEVIC S A	10,2%	9,4%
CASA AMARILLA	6,2%	7,6%
AMEXCO S.A.	7,9%	6,0%
COMERCIAL MERCURY	4,6%	4,2%
IMPORTADORA BBA S.A.	3,1%	3,0%
PROMUSIC AUDIO SPA	2,2%	2,9%
URDILE S.A	2,4%	2,0%
CROMA LTDA	1,9%	1,8%
STELAUPHIPAT LIMITADA	1,1%	0,8%
FAMA MUSIC	1,0%	0,8%
QUEEN INSTRUMENTOS	0,3%	0,3%
OTROS	11,0%	11,1%
Total Empresas	100%	100%

Fuente: Elaboración propia basada en información comercial del mercado de instrumentos musicales.

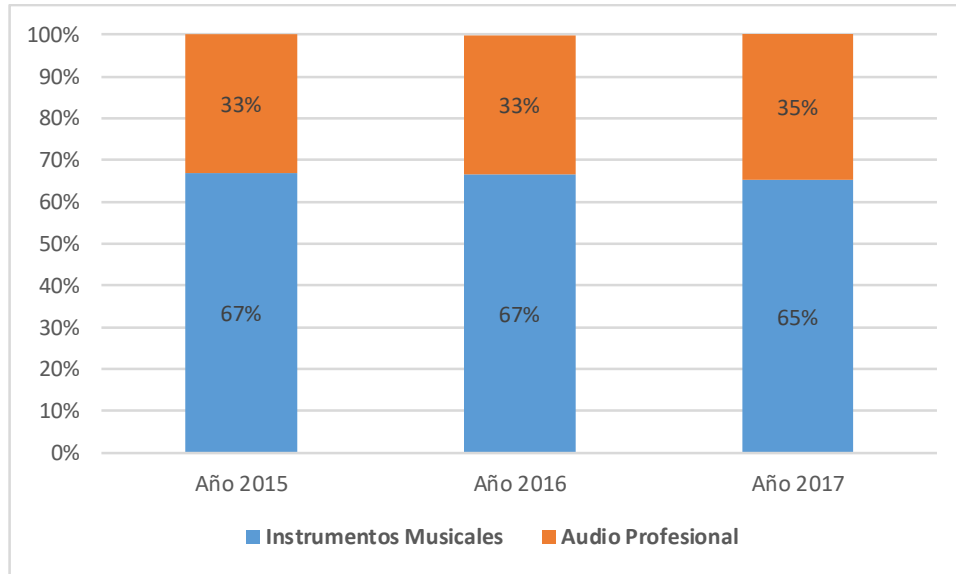
De acuerdo con tabla 4, se identifica que el principal competidor de Audiomusica en el negocio del Retail, es Casa Amarilla, la cual cuenta con 9 locales comerciales y que también posee una venta al por mayor. En el caso de la venta al por mayor, el principal competidor de Audiomusica es Rourke y Kusevick S.A y Amexco.

2.4. Descripción de la Gerencia de Retail.

Para el presente proyecto de grado se ha identificado que la GDR es la unidad a trabajar. De acuerdo a la información extraída de los informes financieros auditados de los años 2015, 2016 y 2017, las ventas de esta Gerencia representan el 79 %, como se refleja en la figura 6 y de la cual está a cargo el Gerente de Retail.

La Gerencia de Retail, realiza la comercialización de instrumentos musicales y equipos de audio profesional a través de sus cadenas de tiendas a lo largo del país, de acuerdo a lo plasmado en la figura 2. Esta unidad clasifica los productos en clases, categoría y familia. Las clases de productos que la Gerencia de Retail comercializa en la cadena de tienda son instrumentos musicales (IM) y Audio Profesional (AP). Como categoría se identifica a los accesorios, audífonos, cuerdas, percusión, piano, teclados, vientos, micrófonos y home estudio, los cuales se muestran en tabla 3. Para la última clasificación se desprenden de las categorías de productos, más de 70 familias. Para dar un ejemplo de la profundidad de una familia de productos se detallan a continuación algunas: accesorios (audífonos, cuerdas, dj, micrófonos, percusión, pianos, teclados, sonido, vientos), vientos (bronce, educacional, madera) y Audífonos (alta fidelidad, Dj, monitoreo).

Figura 5: Participación en venta por clase de productos en Retail

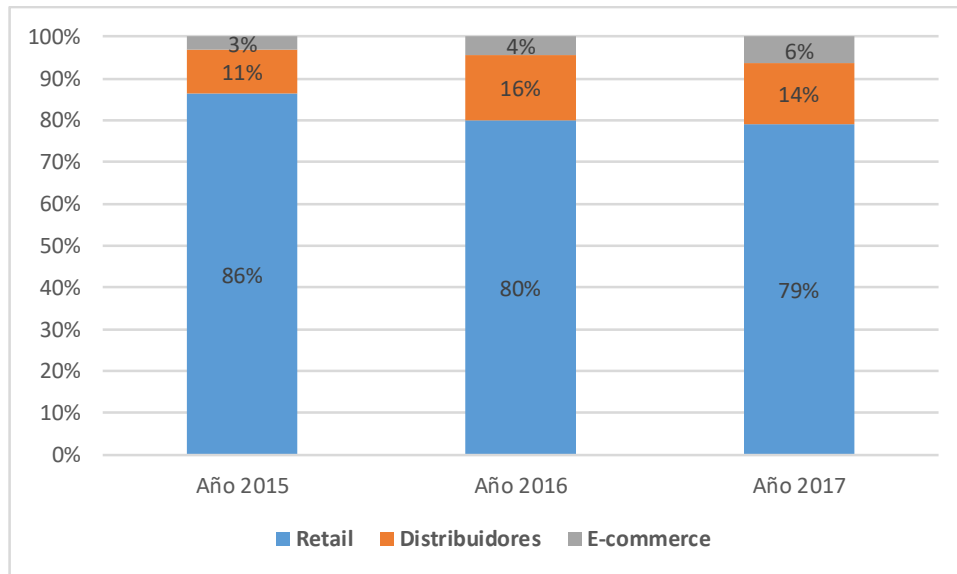


Fuente: Elaboración propia basada en informe Financiero Auditado, Audiomusica (2015 al 2017)

El gráfico de la figura 5, muestra la evolución en la participación de la venta de Retail por clase de productos, demostrando que existe un aumento en la participación de Equipos de Audio de dos puntos porcentuales en comparación a años anteriores, esto debido a la incorporación de nuevas líneas de productos (Hi-Fi).

Para sustentar la relevancia que tiene el área de Retail al interior de la organización, en figura 6 se muestra la participación de los canales de venta de Retail, Web e *E-Commerce*, Audiomusica (2017) sobre el total de ventas que han tenido desde el año 2015 al 2017.

Figura 6: Participación de ventas por canal de la empresa Audiomusica.



Fuente: Elaboración propia basada en informe Financiero Auditado, Audiomusica (2015 al 2017)

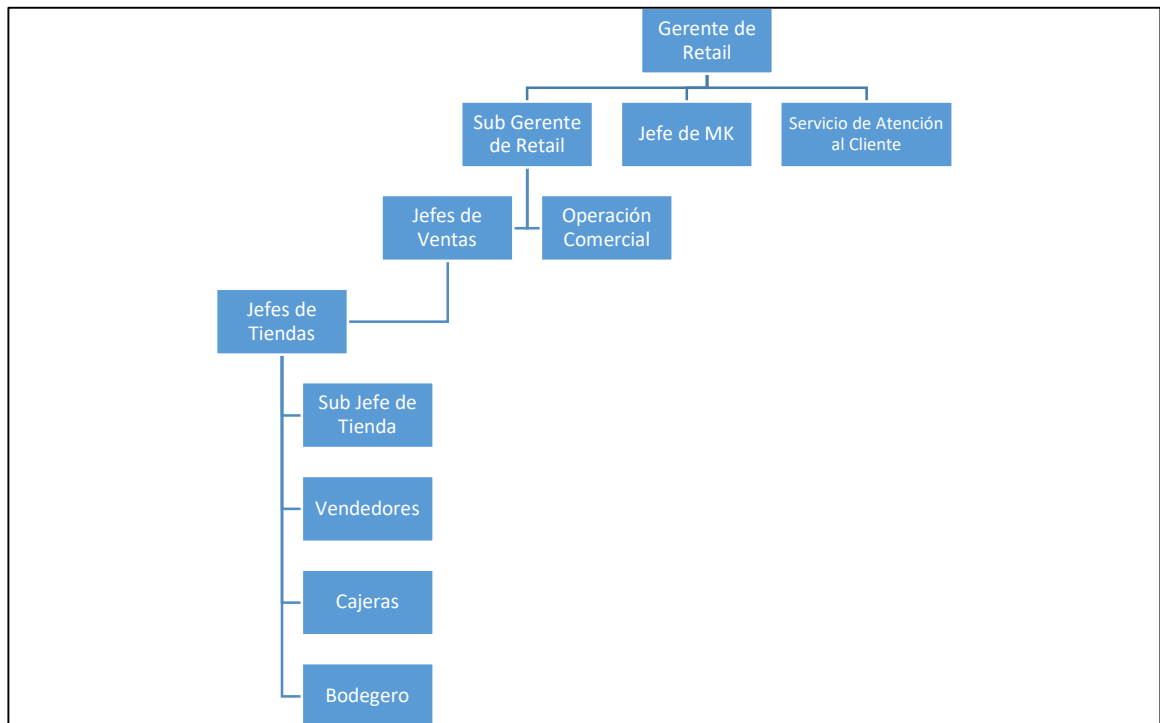
El gráfico de la figura 6, se muestra la diferencia que existe en la participación de las ventas del área de Retail en el total de ventas de la compañía. Se observa también el aumento de la participación de la venta *E-Commerce* que la tenido un crecimiento de un 100%, según informe Financiero Auditado, Audiomusica (2015 al 2017).

2.5. Estructura de la Gerencia de Retail.

En la figura 7, se muestra la estructura de la Gerencia de Retail, la cual está compuesta por el responsable de esta, el Gerente de Retail, del cual dependen tres áreas claves de esta unidad, los cuales hacen posible el desarrollo del negocio en las diferentes tiendas; la subgerencia de Retail se encarga de elevar los niveles de Gestión (Comercial y Operacional) en las tiendas, que permitan implementar y mantener una administración de calidad eficiente y eficaz, para velar por los cumplimientos de las metas y objetivos asignados.

El jefe de marketing es responsable de dar cumplimiento al plan de marketing, exhibir productos en los puntos de ventas, coordinar los eventos a realizar para influir en la fidelización de clientes como contribuir al aumento de flujo y conversión en cada punto de venta.

Figura 7: organigrama de la GDR



Fuente: Elaboración propia.

2.6. El Cliente de la Gerencia de Retail.

El cliente de la Gerencia de Retail se identifica como cualquier persona que tenga conocimientos o quiera comenzar a utilizar un instrumento musical o equipo de audio profesional, para uso personal, social o profesional. De acuerdo a un estudio realizado por la empresa Brújula el año 2015, se concluyó que las características del cliente de Retail de Audiomusica son: hombre y mujer, entre

18 y 39 años, que toca un instrumento musical a nivel medio o avanzado. De nivel sociodemográfico C2C3 y que se define como motivado, persistente, social y con alta motivación por seguir aprendiendo a tocar música.

De acuerdo al cliente identificado se hace mención a una definición de la palabra Retail, la cual es una palabra inglesa y que traducida al español significa venta minorista o venta al detalle. Por lo tanto, este tipo de venta está destinado a cubrir las necesidades de los consumidores finales. El concepto de venta minorista incluye el conjunto de actividades relacionadas con la venta de un producto o servicio, de acuerdo a Navarro (2016).

2.7. Caracterización del negocio de la Gerencia de Retail.

El negocio que realiza la Gerencia de Retail es la comercialización de instrumentos musicales y equipos de audio profesional, a través de la cadena de tienda a lo largo del país que se muestra en la figura 2. Los productos que se comercializan apuntan, en primera instancia, a satisfacer las siguientes necesidades definidas por Maslow (1991):

- Necesidades secundarias: orientadas a la satisfacción y bienestar de la persona.
- Necesidades de afiliación o necesidades sociales: Los seres humanos sentimos la necesidad de pertenecer a grupos sociales y, en consecuencia, nos gusta tener un sentido de conexión y pertenencia con los demás.
- Necesidades de autorrealización: Tienen que ver con lo que las personas desean llegar a ser. Cuando los individuos han satisfecho sus necesidades anteriores, sienten un fuerte deseo de ser la persona que sueñan. Un ejemplo es una persona que está inspirada para la música debe hacer música.

Dicho de otra manera, se cubre la necesidad de auto realizarse, de actualizar sus potencialidades y de sacar a relucir su talento y la plenitud de su naturaleza. De acuerdo a Maslow (1991), se piensa que sea cual sea el potencial que la persona posee, debe sacarlo a relucir. Es para lo que el individuo nace y lo que le hará feliz.

Dentro de la industria del Retail es importante identificar que el dirigir las tiendas en forma eficiente y ofrecer un servicio al cliente personalizado es cada vez más importante. Para esto la gestión a realizar en las distintas tiendas es enfocarse en cómo obtener una mayor rentabilidad por Mts 2, para lo que existen diferentes actividades que son claves en la administración y desarrollo comercial. Dichas actividades son: Administración de inventarios, en esta actividad las tiendas realizan una función importante en la administración de sus propios almacenes ubicados en las mismas tiendas, recepción de productos enviados por el centro de distribución, control de inventarios, administrar devoluciones de clientes, etc. La segunda actividad es que el personal de tienda debe desarrollar tareas de forma eficiente, lo que permitirá dedicar más tiempo en la atención a clientes, esto con un total conocimiento de la oferta que se exhibe para ofrecer un servicio impecable a los clientes y causarles una buena impresión proporcionando información exacta sobre la disponibilidad de los productos.

El negocio de Retail, se desarrolla en los principales malls y en tiendas especializadas ubicadas en puntos estratégicos. Para la obtención de una rentabilidad adecuada es importante aclarar que el negocio de las tiendas es atraer la mayor cantidad de flujo de personas, ya que el negocio es venta por volumen, para esto la medición utilizada es a través de; # cantidad de flujo en tienda, \$ Valor de ticket promedio, # Cantidad de productos emitidos por documentos, % Tasa de conversión y frecuencia de compra por cliente. Para obtener una posición atractiva dentro del mall, es importante contar con el respaldo del mercado, que se encuentra avalado por los siguientes atributos que la compañía posee: sólida trayectoria de 30 años en la comercialización de

instrumentos musicales y con la red de tienda más grande del país, de acuerdo a Pulsar (2017).

En conjunto a lo mencionado anteriormente, existen funciones claves que los gerentes de Retail deben desarrollar para hacer aún más rentable cada tienda. Estas actividades se enfocan a gestionar los valores de arriendos de cada local, los cuales representan uno de los mayores gastos fijos de cada punto de venta, contar con una dotación de personal que cumpla con la entrega de un buen servicio al cliente y optimizar la calidad de los inventarios (rotación) el cual busca contar con una participación mayor sobre los productos más vendidos, esto es clasificado de la siguiente forma; Productos A, B y C, siendo los A y B los que contribuyen al 80% de la venta, los C al 20% y los productos D, sin ventas en los últimos 6 meses.

Para el desarrollo del negocio, la GDR cuenta con recursos claves, los que se mencionan a continuación:

1. El punto de venta: Otorga accesibilidad a los distintos tipos de clientes. Las ubicaciones más atractivas, en la actualidad, se encuentran en los malls, esto se produce porque en ellos se generan grandes flujos de personas que buscan satisfacer necesidades de todo tipo en un mismo lugar.
2. Equipo: dentro del punto de venta, podemos encontrar los siguientes cargos:
 - a. Jefe o Sub jefe de tienda.
 - b. Vendedores.
 - c. Cajera.
 - d. Bodeguero.
3. Tecnología: En la actualidad la GDR cuenta con un sistema de abastecimiento y un Post de Venta, estos sistemas son requeridos para el funcionamiento del punto de venta.

4. Los productos: Son proporcionados por el área de oferta, que mantiene relaciones con cada uno de los proveedores. Esta área permite que la Gerencia de Retail cuente con los productos requeridos en el punto de venta.
5. Abastecimiento: A través del área de logística, la tienda es alimentada diariamente con los productos que se encuentran almacenados en las bodegas, es decir, esta área se encarga de transportar los productos que mantienen a la tienda con su mix completo todo el tiempo. Por otro lado, esta área también se encarga de entregar los productos en el domicilio del cliente, cuando es requerido.

De acuerdo a los recursos descritos y listados, es importante que los diferentes puntos de ventas, cuenten con la dotación de sus equipos de trabajo de forma eficiente para dar cobertura a la entrega de una atención personalizada que cubra las necesidades del cliente, esto sobre el flujo de visitas que tienen los puntos de ventas. También es importante que el personal de la fuerza de venta, cuente con los conocimientos de los productos que se comercializan y que estos sean transmitidos al cliente, frente a los diferentes consultas y dudas que el cliente necesita resolver para concretar la compra.

2.8. Descripción del negocio de la Gerencia de Retail.

En los últimos años la industria del Retail ha tenido que adaptarse a las tendencias que las nuevas tecnologías han traído al mercado, dentro de las cuales destacan el comercio electrónico. De acuerdo al Centro de Estudio del Retail (2017), Los desafíos en la industria están principalmente enfocados en desarrollar nuevas plataformas que den respuesta a la exigencia de productos y servicios cada vez más personalizados, ofrecer mayor surtido a consumidores

que buscan productos más especializados y mejorar los niveles de atención y servicio.

Estas tendencias traen consigo dos grandes desafíos los cuales deben ser abordados en los ámbitos tecnológico y cultural. El desafío en lo tecnológico es dar mayor eficiencia a los metros cuadrados en cada tienda y aprovechar las plataformas digitales. Algunas de las acciones a alcanzar son mejorar los tiempos de recepción de productos en tienda (eficiencia en tiempo), transformar cada punto de venta en un punto de servicio a través de experiencias de plataformas digitales o virtuales, para llegar en un futuro a la omnicanalidad¹. Lo anterior para realizar una atención más personalizada en la oferta de productos y servicios. Sobre el ámbito cultural, este factor juega un rol importante y que es el realizar un cambio de mentalidad que permita a la compañía incorporar el estilo del consumidor para adaptar el negocio.

En la industria se identifican factores críticos y restricciones relevantes, generadas por los competidores de la industria en que desarrolla el negocio la Gerencia de Retail. Como factores críticos, se identifica la conservación de la representación de las marcas, la cual es evaluada a través del volumen de ventas generado en el periodo y proyecciones entregadas por la GDR. También se consideran las gestiones que son realizadas sobre los costos de los arriendos con cada arrendador, lo cual permite tener una amplia vitrina y negociar los costos de arriendos de mejor forma y las restricciones relevantes para la GDR, corresponde a la permanente búsqueda de competidores, la representación de marcas, esto a través de la representación única o bien que el proveedor haga libre su representación, esta puede ser sobre tipos de productos, clases de productos o familia de productos. Por último, se identifica que la restricción que la GDR no tiene influencia es la incorporación de productos sustitutos.

¹ La omnicanalidad es la integración de todos los canales de venta o forma de ventas existentes en el mercado, ya sea a través de tiendas físicas, *E-Commerce* o aplicación móvil.

De acuerdo con los cambios que provienen de esta industria, se detallan algunos puntos a continuación:

1. En el entorno político y legal se ha debido enfrentar cambios asociados a políticas internacionales (tratados de libre comercio) y reformas locales como la reforma tributaria y laboral.
2. Respecto del ámbito medioambiental, las nuevas regulaciones, en línea con el contexto global de internalización de la responsabilidad ambiental, han llevado a implementar nuevas formas de realizar el negocio.
3. En el sector económico, los cambios que han tenido mayor efecto sobre el negocio son las que ha sufrido el sector bancario, en él se han realizado al menos dos fusiones este último tiempo y también la implementación de fuertes cambios en las políticas de crédito, esto reduce la capacidad de endeudamiento y crediticia para clientes.
4. La situación económica del país también es muy relevante ya que, al no comercializarse artículos de primera necesidad, ante la presencia de una crisis, este tipo de consumo es el primero en ser descartado.
5. El negocio, enfrenta un alto nivel de productos sustitutos y competidores, ya que compite cubriendo la necesidad del ocio, sin embargo, en la industria de los instrumentos musicales y equipos de audio profesional, podemos concluir que los principales productos sustitutos que la GDR enfrenta son los productos tecnológicos, tales, como los emuladores, que pueden simular el sonido de cualquier instrumento musical o equipo de audio profesional.
6. Respecto a los competidores, se identifica que la mayoría comercializa una cantidad menor de productos y de bajos precios, accesibles a los distintos segmentos de clientes, esto de acuerdo con tabla 4 donde se muestra la participación de los principales competidores en la venta de instrumentos musicales.

CAPÍTULO 3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

En el desarrollo de este capítulo se aborda el desafío que toda organización debe alcanzar para transformar sus planes estratégicos en los resultados esperados. Para concretar esto es necesario alinear objetivos, acciones y conductas de cada área de la organización. En este proyecto se entregará la propuesta de alinear las áreas pertenecientes a la GDR, como a áreas externas que son las GDO y GDSC, las cuales influyen en el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Retail a través de la definición de su misión, visión y valores.

A continuación, se realiza un análisis de la misión de la Gerencia de Retail de la empresa Audiomusica.

3.1. Análisis y definición Misión de la Gerencia de Retail.

La misión es una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir como espera competir y entregar valor a los clientes, según Kaplan y Norton (2004).

Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa, o sea, por qué existe. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa, de acuerdo a Niven (2003).

Los principales objetivos de establecer la misión de una organización, es poder definir y comunicar internamente y al resto de los *Stakeholders*² el propósito final

² Stakeholders es utilizado a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

de la compañía, esto es a que se dedica, cuál es su negocio, a quién o quienes pretende satisfacer y en qué mercados o zonas geográficas pretende realizarlo.

Si bien, la Gerencia de Retail, no cuenta con una misión, se inicia por analizar la misión de la compañía, con la finalidad de proponer una misión para la esta unidad, la que se presenta a continuación:

Misión: Entregar un espacio de encuentro con la música y el sonido a nuestros clientes.

En seguida, se presenta una evaluación crítica de la Misión, para esto, se responden las siguientes preguntas, basadas en el análisis crítico por Thompson (2012).

- ¿Qué hacemos?

La misión actual no indica que es lo que realiza la empresa, es decir, una comercializadora de instrumentos musicales y equipos de audio profesional, solo hace referencia a que es un espacio de encuentro con la música y el sonido, lo que es una definición muy amplia, es una misión más bien inspiradora.

- ¿Cuáles son nuestros productos/Servicios?

No menciona cuáles son sus productos, sólo los identifica con la música y el sonido, lo cual nuevamente, es muy amplio.

- ¿Quiénes son nuestros clientes?

No hace mención a sus clientes y ni hace referencia a cuáles son sus clientes potenciales, deja ver que no tiene un segmento específico para la comercialización de sus productos, pero no es concreta.

- ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

No indica la cobertura, no es explícita en qué sector o región o realiza las operaciones comerciales.

De acuerdo con el resultado obtenido y luego del análisis crítico realizado, se propone la siguiente Misión para la Gerencia de Retail:

Misión: Ofrecer en Chile, a través de la cadena de tiendas del Retail un espacio de encuentro con la música y el sonido, acompañada con un amplio mix de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música.

3.2. Análisis y definición Visión de la Gerencia de Retail.

La visión es una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de 3 a 10 años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar – a menudo en términos atractivos o “visionarios” – qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella, de acuerdo a Kaplan y Norton (2004).

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 da a todos los integrantes de una empresa un marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro generalmente abstracto que tenemos por delante. Una visión sin misión es simplemente una intención de buenos deseos no vinculados a una base firme y duradera, Niven (2003).

La Gerencia de Retail no cuenta con una Visión definida, por lo tanto, para comenzar, se realiza un análisis crítico a la Visión actual de la compañía, la que se muestra a continuación.

Visión: Ser una compañía regional, referente en ofrecer al cliente una experiencia musical amplia, que abarque todas las instancias de contacto con la música y el sonido, desde el aprendizaje inicial hasta la interpretación experta.

Para efectuar el análisis crítico, se responderán las siguientes preguntas respecto de la visión, basadas en el análisis crítico por Thompson (2012).

1. ¿Es gráfica?

Deja claridad que quiere convertirse en una empresa regional referente.

2. ¿Se direcciona hacia el futuro?

Deja claro que su objetivo es ser una compañía regional, pero no indica cuando lo quiere lograr.

3. ¿Es viable, es decir medible?

En lo que respecta a ser una compañía regional, es medible y seguida en el tiempo, pero es muy genérica, no indica en qué país se encuentra y cuáles son sus próximos objetivos de cobertura.

4. ¿Es fácil de recordar?

Sí, en lo referente a ser la empresa regional y ofrecer al cliente una experiencia musical amplia.

5. ¿Es ambigua, genérica o incompleta?

No es ambigua cuando habla de convertirse en una empresa regional, pero incompleta al momento del tiempo que espera serlo.

6. ¿Su lenguaje es demasiado general?

El lenguaje es muy amplio, al no nombrar a la Gerencia de Retail en la cual se realiza la operación, pero tiene un punto a favor al no dejar ver su estrategia a los actuales o futuros competidores.

De acuerdo con el análisis crítico realizado, se propone que la visión para la Gerencia de Retail sea la siguiente:

Visión: Convertirse en el año 2025 en una empresa que otorgue acceso a todas las personas a su amplia oferta de instrumentos musicales, equipos de audio profesional y servicios complementarios en todas las regiones del país, a través de tiendas físicas como a través de las plataformas digitales.

3.3. Definición de creencias.

Los valores son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente como ésta espera que todo el mundo se comporte, Niven (2003).

En algunas empresas, los valores básicos representan las fuertes creencias personales del fundador o director general.

Actualmente, la GDR posee una sólida cultura, esto a raíz de los valores que el dueño ha traspasado en el transcurso del tiempo, a través de un sistema de creencias basado en las buenas prácticas, cultura de servicio y donde las personas se consideran el pilar fundamental del desarrollo organizacional. A continuación, se presentan los valores de la Gerencia de Retail.

Valores:

1. Servicio: entregar al cliente un trato amable y respetuoso, atendiendo de forma personalizada, rápida, sin inconvenientes, sus requerimientos. En un ambiente agradable, cómodo, seguro y limpio.
2. Cercanía: nos relacionamos en forma cercana y cálida.

3. Innovación: nos interesa estar a la vanguardia en las tendencias del mercado y en la oferta de nuestros productos, además de como entregamos, a través de los canales de ventas y de comunicación, herramientas que permiten al cliente realizar la navegación en una plataforma amigable y en constante actualización.
4. Diversidad: somos todos distintos y de gustos diversos, es por eso que todas las personas son valiosas desde la contribución que realiza en la interacción entre las diferentes áreas de la compañía y sociedad.
5. Eficiente, moderna y profesional: contar con personal profesional y altamente capacitado para liderar nuevos desafíos en un corto plazo. Trabajando siempre a la excelencia, siendo un aporte permanente en el crecimiento de la compañía.
6. Respeto: valoramos la diversidad de ideas, opiniones, géneros, gustos y clases sociales, lo que nos permite ser diferentes al resto y proyectarnos a todo tipo de cliente.

Los valores que se indican en la declaración estratégica contienen las características que debe considerar un sistema de creencias: “El conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar valores básicos, el propósito, y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten”. Simons (1998).

Los valores de la GDR se alinean con la Misión, Visión y Estrategia propuesta, estos son los principios que alinean a las personas y permiten desenvolverse con total naturaleza y confianza en las distintas dependencias, fortaleciendo el trabajo a la excelencia, brindando soporte y ayuda permanente entre las distintas áreas y a su vez, identificar las múltiples oportunidades que existen al interior de la compañía para la formación profesional, integración y la generación de lazos entre las personas de los distintos niveles jerárquicos.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Este capítulo presenta el análisis estratégico de la Gerencia de Retail, entregando una propuesta de la estrategia que se ajuste a la situación actual de su negocio, para el cual es necesario realizar un análisis que considere fuerzas internas y externas que afecten la estrategia, de esta forma se podrá crear ventajas competitivas e impulsar el desempeño.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008) para conducir el análisis estratégico es necesario realizar un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

Para el desarrollo del análisis externo del negocio, este será abordado sobre el análisis PESTEL, el cual refleja el análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal por Kaplan y Norton (2008), y el análisis sobre las Cinco Fuerzas de Michael Porter. En tanto para el análisis interno, el cual permite evaluar su desempeño y capacidades, la herramienta a utilizar será la Cadena de Valor de Kaplan y Norton (2008).

Por último, para identificar las actuales fortalezas y debilidades sobre el análisis externo e interno desarrollado en los puntos anteriores, se confeccionará la Matriz FODA.

4.1. Análisis Externo.

Con el propósito de obtener un análisis del ambiente operativo externo de la compañía y de la Gerencia de Retail, este será abordado y de acuerdo a lo planteado por Charles y Gareth (2009).

El análisis externo contempla dos variables. El análisis externo (análisis PESTEL), que se refiere al análisis del macro entorno en que se desarrolla la organización, considerando factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. Posteriormente y sobre el marco industrial la Gerencia de Retail evaluará sus objetivos y recursos frente al análisis del microentorno que es desarrollado el negocio a través de las Cinco Fuerzas de Porter, que rigen la competencia industrial (amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de ingreso de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores).

A continuación, se realiza el análisis Pestel identificando oportunidades y amenazas bajo el macro entorno que desarrolla el negocio la GDR.

4.1.1 Análisis PESTEL

Esta metodología se enfoca en examinar el impacto de factores externos que están fuera del control de la Gerencia de Retail y los cuales afecten el cumplimiento de la estrategia. A su vez esta herramienta permite prever tendencias en un futuro a corto o mediano plazo, ofreciendo un margen de acción para adaptarse a los cambios que se anticipan.

1. Análisis político

El ambiente político es relevante para la operación que realiza la Gerencia de Retail en el país, debido a que la política del gobierno influye de forma positiva y negativa en la economía, esto a través de la política exterior que es fijada por el presidente de Chile, bajo una combinación del actuar internacional y los intereses de Chile en el mundo, de acuerdo al Ministerio de Relaciones Exteriores (2017). De acuerdo a la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, Chile tiene 29 acuerdos internacionales con 65 mercados y dentro de estos existe el tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP), por sus siglas en inglés, firmado por Chile el 8 de marzo del 2018, constituye un positivo e importante paso al logro de una mayor integración del país.

Por otro lado, la creciente integración de Chile con esta parte del mundo ha generado importantes beneficios para la economía, permitiendo que los consumidores se beneficien con productos importados más baratos, y logrando nuevos mercados para el sector exportador nacional, según Cifuentes (2018).

De acuerdo a la indicado en los párrafos anteriores se identifica como oportunidad la disminución en los costos de adquisición de productos, para obtener mejores resultados en el margen de venta y/o aprovechar el crecimiento a través de una estrategia de baja en los precios de productos.

2. Marco económico

El contexto económico afectada por las repercusiones de situaciones internacionales, inquieta a la economía del país, con efectos en el negocio que desarrolla la GDR. De acuerdo al presidente Swett (2018), de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), señala en una conferencia que Chile será el país de la región más afectado por la guerra comercial entre Estados Unidos y China y esto impactaría negativamente en el aumento de los costos de los productos al momento de valorizarnos a la moneda pesos chilenos y la

apreciación de las monedas extranjeras que tiene un impacto en la adquisición de productos en los turistas o bien no viajar al país.

Otra situación del entorno económico, relevante para la industria, es lo que sucedió en el sector bancario en donde la fusión entre Scotiabank y BBVA en Chile, Pulso (2018), el cual tiene un impacto en la capacidad de endeudamiento de los clientes que adquieren bienes y servicios.

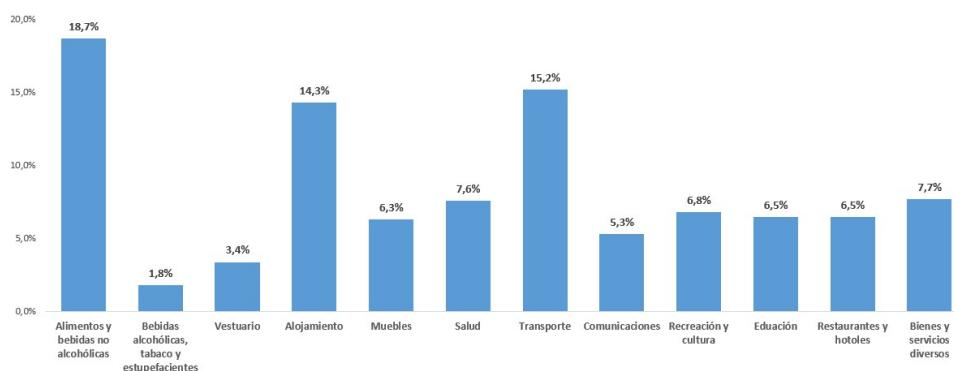
En este análisis se identifican las siguientes amenazas que afectarán el negocio que desarrolla la Gerencia de Retail, los cuales son:

- Reducción en la capacidad de endeudamiento de los consumidores.
- Disminución de compra de artículos de ocio y de entretenimiento por parte de extranjeros (turistas) por la fluctuación de las monedas.

3. Sector socio-cultural

Los instrumentos musicales en Chile, son propios de la cultura y de tradiciones y varios instrumentos juegan un rol fundamental, de acuerdo a Marca Chile (2018). La sociedad chilena está cambiando, y ejemplo de ello es el cambio que se ha generado en la distribución del gasto. Para demostrar lo anterior, se presentan los resultados obtenidos en la VIII Encuesta de presupuestos familiares del INE, realizado en junio del año 2018. El estudio muestra que el gasto promedio mensual de las familias aumentó un 19,2% entre el 2012 y 2017 y que el gasto asociado al ítem de cultura y recreación, que afecta directamente el negocio que desarrolla la GDR, creció en 3,9 puntos porcentuales, respecto de la encuesta anterior, que se representa en figura 8.

Figura 8: Gasto promedio mensual de los hogares



Fuente: VIII Encuesta de Presupuestos Familiares, INE (2017)

Hay otro factor que afecta la situación social actual: “la migración”, que impacta directamente el mercado laboral.

Los inmigrantes calificados aportan con su conocimiento y nuevas experiencias, los no calificados generan una paulatina sustitución con el trabajador chileno equivalente, el cual aspira a trabajos mejor remunerados.

Felipe Balmaceda, profesor de economía de la Universidad Diego Portales, “Se requiere que trabajadores menos calificados que hagan su trabajo con un estándar mínimo aceptable. En mi opinión esto se ve reflejado en el sector servicios, la calidad de servicio que provee un colombiano, venezolano o haitiano en promedio es bastante mayor que la de un chileno” Mujica (2018).

En este factor se identifica que la GDR tendrá oportunidades de incorporar personal extranjero capacitado y con experiencia en distintos puestos de trabajo, aprovechando las distintas fortalezas que estas posean de acuerdo a la cultura de sus países, como lo son la atención al cliente de forma cordial, amable y con respeto.

4. Marco tecnológico

En el entorno tecnológico se presentan una serie de herramientas que pueden mejorar el desempeño de la Gerencia de Retail y el desarrollo de sus actividades claves, los cuales permitan ser más eficiente en el uso de los recursos y, con ello, aumentar su productividad. En resultado y de acuerdo a la décima Encuesta de Innovación en empresas, realizada en el año 2017 por el Ministro de Economía, la incorporación de nuevas tecnologías permite mejoras en la calidad sus actividades y servicios prestados. De acuerdo a un estudio publicado por Guzmán (2017), menciona que el sector del *Retail*, el 51% del trabajo que allí se realiza, tiene el potencial de ser automatizado.

De acuerdo a lo planteado en párrafo anterior, se identifica que la oportunidad para la GDR apunta a ejecutar la automatización de procesos, fortaleciendo las actividades desarrolladas y mejorando los servicios prestados, esto contribuye a mejorar la rentabilidad en los puntos de ventas.

5. Marco medio ambiental

En el marco medio ambiental, existe una preocupación para la Gerencia de Retail que corresponde a las materias primas que se utilizan en la confección de los distintos productos, esta preocupación es algo que preocupa a todas las industrias, ya que hoy existen medidas de protección sobre especies, esto de acuerdo a la Convención sobre el Comercio Internacional de Flora y Fauna (CITES), que corresponde a un acuerdo internacional concertado entre los gobiernos de Estados Unidos, Suiza, Suecia, Chile, Argentina y otros, 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).

Actualmente varios de los instrumentos hacen uso de materias primas protegidas para su fabricación, esto de origen natural estrictamente protegidos por los reglamentos establecidos. Este es el caso del marfil, del caparazón de tortugas marinas, del hueso y dientes de ballena, y de los colmillos de morsa, utilizados en la construcción de arcos para instrumentos de cuerda frotada, como los son el violín, el violonchelo, la viola y el contrabajo. Asimismo, el uso de cuero de cocodrilos, serpientes y lagartos en la elaboración de arcos y parches para instrumentos de percusión está protegido por el reglamento europeo (EG) 338/97, basadas, en gran medida, por las pautas dadas por la CITES.

De acuerdo a lo mencionado, se identifica que una amenaza, es que los productos tengan una menor calidad y que los productos sustitutos cubran el mercado de los productos que no puedan ser fabricados con materias primas protegidas.

6. Sector Legal

De acuerdo al negocio realizado por la GDR, es necesario estar al tanto y actualizarse de forma permanente respecto a los temas legales en los distintos ámbitos que afectan a la industria, tributario, comercio exterior, seguridad y laboral, protegiendo y normando las obligaciones y derechos que la compañía tiene con entidades fiscales, aduaneras y laborales. La clave, es estar preparado para los constantes cambios, los cuales permitirán cumplir las nuevas exigencias y a su vez ser capaz de evaluar el impacto en el negocio.

La Gerencia de Retail, identifica que, en los temas listados en párrafo anterior, el ámbito laboral, juega un rol primordial en la actividad que desarrolla en los distintos puntos de ventas, con la fuerza de venta o equipo de venta, esto a través de las jornadas laborales distribuidas que van desde cuarenta o cuarenta y cinco horas semanales. 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.

Esta nueva legislación impacta positivamente el negocio, ya que incrementa la oferta laboral de personas que quieran trabajar en horarios más flexibles, requeridos principalmente en los malls.

De acuerdo al desarrollo y análisis PESTEL sobre el macro entorno que se desenvuelve la GDR, se identifican las siguientes oportunidades y amenazas que se listan a continuación:

- Oportunidades.
 1. Captar una mayor oferta laboral en horarios flexibles a través de jornadas laborales de 15 a 30 horas.
 2. Mejorar la rentabilidad y eficiencia, a través de la automatización de procesos.
- Amenazas.
 1. Captación del mercado, a través de la cobertura de los productos sustitutos, sobre productos con menor capacidad de fabricación.
 2. Disminución en la capacidad de endeudamiento a los consumidores.
 3. Baja de turistas por valorización de la moneda.

De acuerdo a las fortalezas y amenazas listadas, la Gerencia de Retail identifica oportunidades de mejoras que permiten aprovechar las oportunidades que la legislación laboral está generando, en la búsqueda de otorgar horarios de trabajo

más flexible a un segmento de personas que buscan un trabajo en horarios especiales, como también la creciente herramientas tecnológicas que permiten la automatización de procesos y dar eficiencia a tareas que contribuyan en mejorar la rentabilidad del negocio. De acuerdo a las amenazas la GDR debe ir en búsqueda de alinear el negocio bajo las nuevas tendencias, anticipando cambios que soporten el crecimiento del negocio.

4.3.6.1 Análisis del Micro entorno

El análisis del micro entorno, es desarrollado a través de las 5 fuerzas de Michael Porter, el cual identifica que una empresa está rodeada por cinco factores de la industria y permite identificar oportunidades y amenazas para sobresalir sobre los competidores y así establecer objetivos estratégicos claros para aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas.

De acuerdo al análisis del micro entorno en el cual la GDR desarrolla sus actividades comerciales, determina la operación y por consecuencia incide directamente en su resultado. Por esta razón, es primordial comprender como es el funcionamiento del entorno e identificar cuáles son las fuerzas que lo conforman y como se relacionan con el funcionamiento del negocio. Por consiguiente, la Gerencia de Retail debe analizar el sector y su estructura con tal de evaluar e identificar las oportunidades existentes y prever el desarrollo del mercado deseado.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Debido a la dinámica de la industria de Retail, la competencia es bastante alta, las empresas realizan distintos tipos de oferta y pueden competir a través de distintas variables; precio, calidad, innovación, marketing o el servicio.

Si bien existe la posibilidad de que se incorporen nuevos competidores en el rubro, existen barreras de entrada, que hacen difícil el comienzo de las

operaciones en esta industria. La principal barrera que se puede identificar, son los altos costos asociados a la representación de una marca de instrumentos musicales o de equipos de audio profesional, de prestigio, que es la que permite la creación del negocio. La segunda barrera es el alto nivel de inversión requeridos para sustentar las distintas actividades correspondientes a la apertura de un local comercial, tales como; la inversión inicial en infraestructura, equipos, stock, etc.

En este factor se identifica como una amenaza, la entrada de nuevos competidores a la industria de la comercialización de instrumentos musicales.

2. Poder de Negociación de los proveedores

Si bien, las actividades de comprar y relacionarse con los proveedores no dependen de la Gerencia de Retail, esta es una actividad crítica para el desarrollo del negocio. Estas acciones son realizadas por la GDO, que trabaja de forma coordinada con la GDR, proporcionando los productos que son comercializados en los puntos de ventas.

La capacidad de negociación de los proveedores depende fuertemente de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Existe una alta cantidad de proveedores de instrumentos musicales y equipos de audio profesional, los cuales compiten por precios, volumen de compra y por la representación de sus marcas. El poder de los proveedores está dado por el prestigio de sus marcas y la representación exclusiva entregada a alguno de sus compradores, también por la participación de mercado que posee en el producto que representa, el cual será traspasado a su futuro representante.

Este factor se identifica como una amenaza el alto poder de negociación de los proveedores, ya que ellos deciden a que comprador se le otorgará la representación de sus marcas y cuando es otorgado a otra institución.

3. Poder de negociación de los compradores

En el mercado existen muchos productos similares, de otras marcas y la diferencia de precio que existe en el rubro de la comercialización de instrumentos musicales es mínima, sin embargo, el negocio que es desarrollado por la Gerencia de Retail ofrece garantía a sus productos y servicios de extensión que hacen que los clientes la prefieran. Por otro lado, la representación de una marca de prestigio trae consigo una cartera de clientes cautivos, si la gerencia comercializa la marca, los clientes son fieles.

El poder de negociación que tienen los compradores es bajo, debido a que la empresa cuenta con una gran cantidad de clientes, de distintos segmentos, a los cuales satisface el amplio mix de productos y representación de marcas exclusivas.

Aquí se identifica que el cliente tiene bajo poder de negociación.

4. Entrada de productos sustitutos

En el rubro de los instrumentos musicales y equipos de audio profesional, se habla más bien de marcas sustitutas que de productos sustitutos, ya que no se está analizando el producto en particular, si no todos los productos que son comercializados por la marca. Respecto de los productos sustitutos, en términos generales se puede definir como cualquier producto o servicio que satisfaga las necesidades secundarias, sociales y de autorrealización, sin embargo, si se enfocan exclusivamente en la industria de Instrumentos Musicales y Equipos de Audio, podemos encontrar productos sustitutos en la línea de productos de menor valor y calidad, principalmente marcas propias. La Gerencia de Retail hace frente a estos productos por la diferenciación a través la oferta de servicios complementarios, que se aplican a los productos de marcas reconocidas como a las marcas de fabricación propia.

En este factor se identifica que existe una alta competencia de productos sustitutos.

5. Rivalidad entre competidores

La Gerencia de Retail, cuenta con una gran cantidad de competidores, que desean aumentar su cuota de participación de mercado, sin embargo, estas empresas son de menor tamaño de acuerdo a tabla 4, los cuales poseen una menor cantidad de marcas representadas en forma exclusiva y un número de locales comerciales reducido.

Como conclusión en este factor se identifica que la rivalidad entre competidores es baja, ya que la rivalidad está sustentada principalmente por la representación de marcas exclusivas, que son muy difíciles de obtener.

De acuerdo con el desarrollo y análisis del micro entorno en donde desarrolla la operación comercial la Gerencia de Retail, se identifican las siguientes oportunidades y amenazas que se listan a continuación:

- Oportunidades.
 1. Bajo poder de negociación por parte de los clientes.
 2. Baja rivalidad entre competidores, lo que permite nuevas oportunidades en la representación de nuevas marcas.
- Amenazas.
 1. Incorporación de nuevos competidores o representantes de marcas.
 2. El poder de negociación de los proveedores es alto.
 3. Alta competencia de productos sustitutos.

Con el desarrollo del análisis externo para la Gerencia de Retail, a continuación, se muestra en tabla 5, listado de las oportunidades y amenazas identificadas:

Tabla 5: Listado de oportunidades y amenazas.

N°	Oportunidades
O1	Bajo poder de negociación por parte de los clientes.
O2	Nuevos horarios de trabajos flexibles en jornadas de 15 a 30 horas.
O3	Mejorar la rentabilidad y eficiencia, a través de la automatización de procesos.
O4	Baja rivalidad entre competidores, lo que permite nuevas oportunidades en la representación de nuevas marcas.

N°	Amenazas
A1	Captación del mercado, a través de la cobertura de los productos sustitutos, sobre productos con menor capacidad de fabricación.
A2	Disminución en la capacidad de endeudamiento a los consumidores.
A3	Baja de turistas por valorización de la moneda.
A4	Incorporación de nuevos competidores o representantes de marcas.
A5	Alta competencia de productos sustitutos.

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis externo

De acuerdo a las oportunidades y amenazas identificadas en la tabla 5, el análisis del micro entorno identifica que las oportunidades que otorga el mercado deben ser aprovechadas para mejorar la rentabilidad del negocio, a través, de nuevas herramientas tecnológicas, nuevas leyes laborales e incorporación de nueva representación de marcas. Sobre las amenazas, la Gerencia de Retail debe ser

capaz de prever el desarrollo del mercado deseado para su fortalecimiento, a través de las amenazas identificadas.

4.2. Análisis Interno.

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la Gerencia de Retail. Aquí se consideran aspectos claves tales como identificar la cantidad y calidad de los recursos y capacidades de la gerencia y la manera de construir habilidades únicas y distintivas o específicas, cuando se examinan las fuentes de ventaja competitiva. Para consolidar y mantener a la GDR, se debe lograr un nivel superior en la eficiencia operacional, calidad, innovación y atención al cliente. Las fortalezas de la organización conducen a un desempeño superior en estas áreas, sus debilidades, a uno deficiente, Charles y Gareth (2009).

En el desarrollo y análisis para identificar las Fortalezas y Debilidades de la Gerencia de Retail, se desarrolla la cadena de valor, la cual se despliega a continuación.

4.2.1 Cadena de Valor

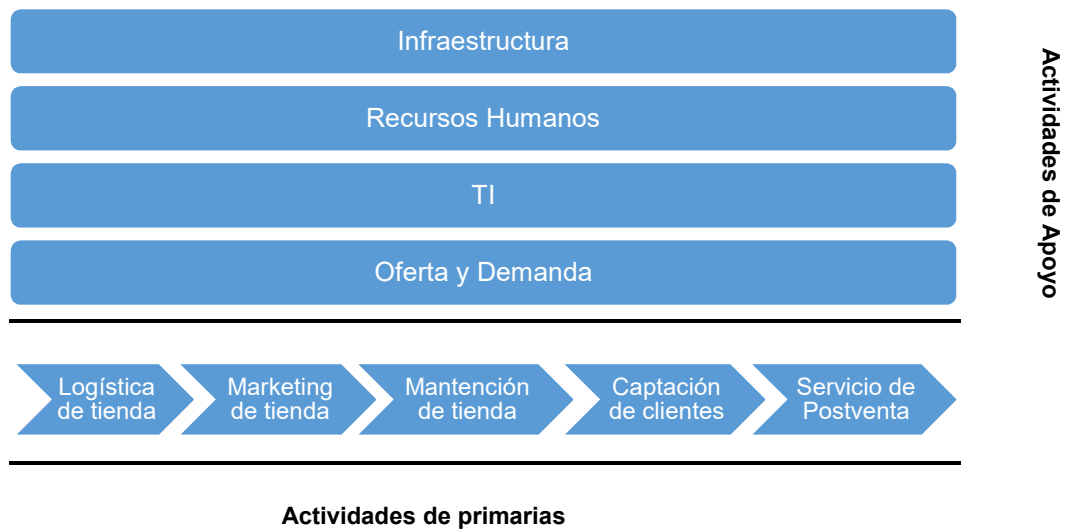
La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al producto final, descrito y popularizado por Porter (1985).

La cadena de valor propuesta por Michael Porter se refiere a los procesos que sirven para agregar valor a los insumos hasta la entrega del producto al comprador final, dejando de lado todo el proceso de innovación, a diferencia de Kaplan y Norton que proponen una cadena de valor extendida que comprende dos segmentos, innovación (diseño y desarrollo) y operación.

Tradicionalmente, en una cadena de valor se suele distinguir entre las actividades de valor primarias y las actividades de apoyo o secundarias. Las actividades primarias son aquellas asociadas a otorgar un mayor valor a los clientes, mientras que las actividades de apoyo son aquellas que no aportan valor a nivel directo, pero que refuerzan las actividades primarias, Abad (2017).

La cadena de valor que se muestra en la figura 9, identifica los procesos necesarios que se requieren para desarrollar el negocio en la GDR y dar soporte a la operación.

Figura 9: Cadena de Valor de la GDR



Fuente: Elaboración propia basada en las actividades de la GDR.

4.2.1.2 Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas asociadas a otorgar un mayor valor a los clientes, sustentan la ventaja competitiva de la empresa aportando más valor a los clientes que los competidores. Por ejemplo, las actividades primarias serían las actividades comerciales, de marketing o de atención al cliente, ya que su desarrollo tiene una consecuencia directa en el valor propuesto, Abad (2017).

De acuerdo a la descripción indicada en párrafo anterior, a continuación, se presentan las actividades primarias de la Gerencia de Retail.

1. **Logística de tienda**

Es importante aclarar que en cada punto de venta existe una logística interna la cual desarrolla actividades claves como lo son la recepción de productos, almacenamiento de existencias y entrega física de las mercaderías. También es importante mencionar que todas las tiendas cuentan con un espacio físico para el almacenamiento de productos.

Como primera actividad se comienza a describir la Recepción de Productos, la cual consiste en recepcionar las mercaderías que son despachadas desde el centro de distribución a la tienda. Estos productos vienen acompañados con una guía de despacho que es ingresada automáticamente en el centro de distribución, la cual es el área responsable de recepcionar todas las exigencias de cada punto de venta para realizar la reposición de artículos vendidos, esta reposición de existencias se realiza a través de un proceso automático llamado Min/Max³, el cual solicita la reposición de todos los productos con mayor rotación y con configuración de un mix de variables para que cada tienda cuente con el stock que soporte la demanda de productos requeridos con los consumidores.

Como segunda actividad se describe el proceso de Almacenamiento, el cual consiste en resguardar y almacenar productos físicos. A su vez este proceso tiene a cargo la validación física y sistemática de las existencias.

Como última actividad se describe la entrega de existencias, que corresponde a la entrega de los productos vendidos en la sala de ventas, los cuales son entregados por el personal de bodega de la tienda. También existe la opción que esta entrega se realice a través de un intermediario, esto cuando un cliente

³ Min/Max es un método de reabastecimiento inventario, utilizado para abastecer a los diferentes puntos de la cadena de Retail.

solicita el envío de su producto a su domicilio, este despacho se realiza a través de una empresa de transporte externa.

En este punto se identifica una debilidad la cual corresponde a manuales de procesos no normalizados, lo que hace generar ineficiencia en los procesos.

2. Marketing de tienda

El marketing de tienda tiene una diferenciación clave con el marketing que es utilizado para todos los canales de ventas de la compañía, el cual corresponde a que sus actividades están enfocadas en fortalecer y atraer un mayor flujo de personas los diferentes puntos de ventas, a través, de actividades que fortalezcan la visita a tiendas físicas a través de medios digitales, realización de eventos con invitaciones personalizadas a los distintos tipos de clientes y por último la responsabilidad de la exhibición de los productos en demostración o en promociones.

A raíz del conocimiento del negocio y de la experiencia en la industria la GDR tiene una fortaleza, la cual es aprovechada en aumentar el flujo de clientes a los distintos puntos de ventas.

3. Mantenimiento de tienda

La mantención de tienda es una actividad fundamental que es realizada por personal interno de la compañía, pero el personal no depende de la Gerencia de Retail. Esto es gatillado a través de cada Jefe de Local, los cuales tienen como responsabilidad la administración de las diferentes mantenciones que una tienda debe contar, entendiendo como esto la mantención de aire acondicionado, limpieza de punto de venta, mantención de fachadas (muros, baños, etc.).

La mantención adecuada de una tienda genera una fortaleza, a portando en el cumplimiento en la propuesta de valor generando un espacio cómodo al cliente.

4. Captación de clientes

Esta actividad tiene un objetivo fundamental, el cual corresponde obtener un aumento en la tasa de conversión % ⁴ en cada punto de venta.

La captación de cliente es gatillada por la fuerza de venta que tiene cada tienda, su principal función es la captación de clientes, la cual es abordada con distintas herramientas y conocimientos de los productos que son comercializados, esto a través de capacitaciones. Esto permite contar con un personal de venta preparado para dar una atención personalizada al cliente y así contribuir en concretar una venta al momento del ingreso de un cliente a los distintos puntos de ventas.

5. Servicio de postventa

El servicio de postventa es un servicio que involucra varias etapas y factores y no se refiere exclusivamente al momento en que un cliente hace una compra, sino lo que ocurre antes, durante y después de requerir un servicio. Para esto es primordial generar un vínculo con cliente, a fin de lograr una relación duradera y generar una confianza sobre la marca "Audiomusica". El objetivo es que cualquier persona no importando quien sea, tenga una atención que abarque todas las instancias entregando una respuesta y ayuda al servicio que está buscando.

En este punto se puede identificar como fortaleza el amplio conocimiento de los productos y servicios ofrecidos al cliente, esto para dar a conocer el amplio mix de productos y servicios que abarcan todas las instancias de la música.

⁴ La tasa de conversión es el resultante de dividir la cantidad de flujo de personas que ingresaron a la tienda sobre la venta efectuada por el punto de venta.

4.2.1.2 Actividades de Apoyo

En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Las actividades de apoyo no agregan valor directamente, sino que aumentan la capacidad de las actividades primarias. Las actividades de apoyo serían, por ejemplo, las que realiza el departamento de recursos humanos, encargándose de reclutar talento, el departamento administrativo o la tecnología en la que se apoyan las actividades primarias, Abad (2017).

De acuerdo al desarrollo y descripción de las actividades de primarias de la GDR, a continuación, se presentan las actividades de apoyo, las cuales se describen a continuación:

1. Infraestructura

El negocio que realiza la GDR es desarrollar en los diferentes malls del país como también en tiendas propias ubicadas en Santiago y concepción. La tienda icono ubicada en Chile España # 393, comuna de Ñuñoa, denominada Megatienda, es la más grande de América Latina, con casi 1.000 Mts² de exhibición, convirtiéndose en la única tienda de estas características. Los locales comerciales han sido desarrollados de acuerdo a la experiencia adquirida en estos 30 años, contando éstos con una estructura y diseño que permiten entregar una exhibición atractiva sobre el amplio mix de producto que se comercializan y servicios complementarios a la música. Esto con la finalidad que entregar un espacio cómodo y atractivo al cliente.

De acuerdo a la trayectoria que posee la Unidad de Negocio en la comercialización de instrumentos musicales, está en muchas oportunidades es invitada a participar en las aperturas de nuevos puntos de ventas en los distintos

malls, generando ventajas competitivas en menores costos de arriendo, el cual hace que las tiendas tengan una mejor rentabilidad.

Aquí se destacan como fortaleza la cadena de tiendas a lo largo del país y el respaldo que tiene en el mercado con la trayectoria de 30 años.

2. Recurso Humano

Para el logro de los objetivos estratégicos y una adecuada alineación de la fuerza de venta, la GDR requiere contar con personal profesional, proactivos, respetuosos y con altos conocimientos del negocio según sea el caso del personal.

Para el logro de los objetivos, el área de persona ha debido desarrollar distintas gestiones para dar soporte a las exigencias entregadas y solicitadas por la Gerencia de Retail, las cuales son: un modelo de selección y contratación ágil y eficiente, planes de capacitación y desarrollo de carrera, ascensos o cambio de áreas de trabajo. Además de dar cumplimiento a las normas vigentes, satisfaciendo al cliente interno.

A continuación se describen algunas actividades, las cuales tienen un mayor impacto.

- Selección del personal: En el proceso selección de personal se incluyen personal de la fuerza de ventas, que, en acción conjunta con el área de persona (entrevistas), seleccionan el personal para llevar a cabo las labores comerciales.

Las personas son el factor clave para tener éxito en los objetivos comerciales que son planteados por la Gerencia. Estos son la cara visible y son los que están en contacto directo con el cliente, pero el perfil que se desarrolla en la entrega de una experiencia única durante el proceso de compra, requiere las siguientes características:

- a) Accesibles con los clientes de forma amable y cordial
 - b) Personal informado de los productos, servicios y ofertas.
 - c) Tener habilidades de escucha y paciencia.
 - d) Resolutivo en ayuda o quejas de los clientes.
- Planes de capacitación de vendedores: El negocio que se desarrolla y el nivel de servicio que se busca ofrecer en los diferentes puntos de ventas, requiere de una preparación y formación específica para la fuerza de venta.

Para esto la GDR invierte los recursos en programas de capacitación que potencien las habilidades y conocimiento de los vendedores y también el conocimiento técnico de cada uno de los productos y servicios que se comercializan de forma interna, con la ayuda de las áreas de oferta y servicio técnico.

Las fortalezas que se identifican claramente están orientadas a generar una carrera profesional al personal interno de la GDR, entregando capacitaciones y herramientas de trabajo que ayuden en su crecimiento al interior de la Gerencia de Retail.

3. TI

El negocio de Retail requiere contar con equipos de computación, sistemas computacionales y de softwares adecuados para soportar el gran volumen de transacción a nivel de sku's, información de clientes, medios de pagos, etc. Estos sistemas utilizados, requieren ser evaluados y respaldados de forma programada, ya que cuentan con mucha información de clientes, los cuales son utilizados para realizar promociones a los clientes recurrentes que visitan los distintos puntos de ventas. Los sistemas o software que son utilizados son Retail Pro, que funciona como punto de venta, el cual conversa a través de una configuración con sistema SAP, en conjunto es utilizado un BI el cual es Qlik View. En forma paralela el área de persona utiliza el sistema Gestper para

administrar la información del personal y realizar cálculos, pagos de remuneraciones y declaraciones de leyes sociales y/o declaraciones juradas, por otro lado, el área de Oferta, la cual se describe en el siguiente punto, utiliza una herramienta llamada PIC, el cual es un predictor de compra.

En este punto se identifica como debilidad la baja conexión entre los distintos sistemas utilizados para obtener una mayor capacidad de automatización de procesos a través de sistemas de información, buscando generar mejor información comercial para la toma de decisiones.

4. Oferta y Demanda

Esta actividad es desarrollada por la GDR y en conjunto con la Gerencia de Oferta, esto corresponde a realizar un estudio de Oferta y Demanda, para identificar qué ofrecer, a quien y a qué precio. Este análisis entrega el comportamiento de los productos vendidos en las distintas regiones y tipos de clientes. Este resultado será un input que es entregado a la Gerencia de oferta, la cual corresponde a ser un área externa a la GDR, pero a su vez es un área de apoyo crítica en el desarrollo del negocio que realiza la Gerencia de Retail, debido a que su rol es la adquisición de productos que se comercializan en la actualidad, a su vez se encarga de buscar y evaluar la incorporación de nuevos productos, ya sean de marcas actuales o nuevas, en función al requerimiento entregado en el informe por la Gerencia de Retail.

El principal activo intangible que posee la Gerencia de Retail para la comercialización de productos en la cadena de Retail, es la representación de 146 marcas, esto desde Instrumentos musicales y productos de Audio. El área de oferta cuenta con algunos objetivos claves que son generados desde la Gerencia de Retail, esto para sostener el gran volumen de venta y ofertar un amplio mix de productos. Una de las actividades a desarrollar es mantener una excelente relación con cada uno de los proveedores existentes y buscar la obtención de la representación de nuevas marcas. Dentro de los objetivos

generales, se encuentran la disponibilidad de productos y servicios necesarios para la operación, controlar y disminuir el costo de los productos adquiridos a través de las negociaciones efectuadas con los proveedores, realizar una gestión de compra eficiente que permite a la GDR contar con el stock necesario y disminuir los quiebres en los puntos de ventas.

En este punto se identifica una debilidad, la cual corresponde a falta de claridad en los procesos de negocio, esto provoca una ineficiencia en la definición de objetivos y a su vez la normalización de procesos claros y transparente para todas las áreas.

Con la conclusión del análisis interno de la Gerencia de Retail, a continuación, se lista en tabla 6 las Fortalezas y Debilidades, las cuales son el resultado del análisis de la Cadena de Valor.

Tabla 6 Listado de Fortalezas y Debilidades

N°	Fortalezas
F1	Cadena de tiendas físicas
F2	Amplia oferta de productos.
F3	Representación de 146 marcas.
N°	Debilidades
D1	Normalización de procesos a raíz de la falta de manuales de procesos internos.
D2	Baja conectividad entre los distintos sistemas de información, desaprovechando obtener mejor calidad de información en la toma de decisiones.
D3	Las tiendas de ventas cuentan con una espacio para almacenar productos reducidos.

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis interno

De acuerdo a los análisis externos e internos descritos en los puntos anteriores, se puede identificar que la Gerencia de Retail cuenta con una trayectoria que respalda y sustenta el negocio que realiza en el mercado de Chile, dejando en claro las fortalezas adquiridas durante los 30 años de existencia, pero también este crecimiento no ha venido acompañado con el establecer procedimientos y contar con sistemas de información apropiado al gran nivel de información que se genera en forma diaria. Acompañada de su trayectoria la GDR ha aprovechado las oportunidades del mercado para adquirir la representación de marcas para contar con el más amplio mix de productos, estos a un precio que le permite seguir gestionando de buena forma la rentabilidad en cada punto de venta. Por último, el mercado mundial ha tenido cambios regulatorios en resguardar y proteger los recursos naturales, si bien estas medidas están acordes al cuidado y conciencia en cuidar la flora y fauna, esto ha generado una amenaza para los fabricantes de productos, ya que algunos han utilizados material protegido el cual ha tenido un resultado de una menor producción de productos. También la economía ha tenido vaivenes con una apreciación o desvalorización de la moneda dólar, afectando el comercio y el rubro del turismo, un ejemplo es el caso de los argentinos, a su vez la adquisición del banco BBVA por parte de Scotiabank, reduce la capacidad de endeudamiento de los consumidores.

4.3. Análisis FODA

De acuerdo al estudio y análisis realizado sobre la identificación de las fortalezas, debilidad, amenazas y oportunidades, a través del análisis externo e interno para la Gerencia de Retail, a continuación este análisis permite plasmas y confeccionar el análisis FODA, la cual corresponde a la sigla de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, esta herramienta permite confeccionar un cuadro con la situación actual de los objetivos en estudio, permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. A su vez este análisis permite obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2008) el FODA resume estas condiciones en una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas clave que la organización debe considerar cuando formula su estrategia.

Se presenta a continuación el FODA de la Gerencia de Retail, que surge como el resultado del análisis externo e interno realizado en este proyecto de grado.

4.3.1 Fortalezas

Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la GDR y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. A continuación, se describen las fortalezas identificadas.

1. Cadena de tiendas físicas (F1)

La Gerencia de Retail cuenta con la red de tiendas físicas (arrendadas y propias) más grande del país, está distribuida en los principales malls y tiendas propias ubicadas estratégicamente en Santiago y Concepción. Esto permite contar con una amplia vitrina en la cual ofrece el amplio mix de productos y servicios complementarios.

2. Amplia oferta de productos (F2)

El negocio de Retail requiere una amplia oferta de productos para cubrir la demanda por parte de los clientes, los cuales estén disponible en cada una de las tiendas. Este amplio mix de productos cuenta con al menos una unidad del stock mínimo requerido para la tienda. Este stock mínimo estará compuesto por todos aquellos productos que se vendieron al menos 3 veces en los últimos 3 meses.

3. Representación de 146 marcas (F3)

Para soportar el negocio que realiza la Gerencia de Retail, se hace necesario contar con una amplia cartera de proveedores que abastezcan en negocio de la comercialización de los instrumentos musicales y equipos de audio, esto permite contar con representaciones exclusiva y la obtención de un amplio mix de productos.

4.3.2 Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. A continuación, se describen las oportunidades identificadas en el proyecto de grado.

1. Bajo poder de negociación de clientes (O1).

La Gerencia de Retail, se ve afectada positivamente al contar con una amplia oferta de productos y representación de marcas que no pueden ser comercializadas por la competencia, lo cual hace que los clientes tengan bajo poder de influencia en los precios de los productos y que a su vez, se cuente con mejores o nuevas incorporaciones de tratados de libre comercio, esto mejorando la estrategia sobre los precios y campañas comerciales sobre promociones, lo cual genera una mayor rentabilidad al producto como al negocio.

2. Mayor oferta laboral en horarios flexibles (O2).

Con la nueva ley de trabajo para jóvenes, la GDR aprovecha esta oportunidad externa y hace posible cubrir los turnos de forma más eficiente y flexible, logrando así dar entrega del espacio de encuentro con la música y el sonido a través de una experiencia única durante todo el proceso de compra.

3. Mejorar la rentabilidad a través de automatización de procesos (O3).

La tecnología hoy en día es una herramienta que permite dar mayor eficiencia a los recursos disponibles como también en realizar inversiones para lograr mejores resultados. La gerencia de Retail ha aprovechado y a su vez decidido avanzar en mejorar los procesos claves del negocio que se realiza en los puntos de ventas, para seguir obteniendo la rentabilidad esperada por los accionistas.

4. Baja rivalidad de los competidores (O4).

La Gerencia de Retail, durante sus 30 años de trayectoria en la comercialización de instrumentos musicales y equipos de audio, ha logrado tener una baja rivalidad con los competidores de la industria, esto debido a las representaciones exclusiva de marcas, lo cual, hacen que ningún otro competidor pueda comercializar los mismos productos.

4.3.3 Debilidades

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente. A continuación, se describen las debilidades identificadas para la GDR.

1. Estandarización de Manuales de procesos internos (D1).

La Gerencia de Retail, carece de manuales de procesos internos del negocio que se realiza y este es llevado a cabo de forma diferentes en cada tienda, esto debido a que las actividades son transmitidas a través del conocimiento adquirido del personal de venta o bien jefes de ventas. Como resultado tenemos actualmente procesos ineficientes que entorpecen las operaciones de la tienda y que distraen al personal de las actividades principales a desarrollan.

2. Baja conectividad entre los distintos sistemas de información (D2).

Los sistemas que poseen los diferentes puntos de ventas se encuentran mal configurados, estos sistemas son Retail Pro (Punto de venta _ Post) y Sap (Sistema de información utilizado por la organización), esto trae inconsistencias entre la información comercial del negocio vs la información financiera de este. La Gerencia ha identificado esta debilidad como crítica debido a que la toma de decisiones se realiza a través de la información obtenida de SAP y esto tiene repercusiones negativas en muchos procesos administrativos (Remuneraciones, Informes Financieros, Cálculo de comisiones, etc.).

3. Espacio reducido para almacenar productos en puntos de ventas (D3).

Los espacios reducidos, hacen que el almacenamiento de productos en ocasiones se vea limitados y que los clientes no adquieran el producto, afectando los indicadores del punto de venta. Estos a su vez se deterioran por no estar almacenados como corresponde y el producto no tenga la rentabilidad esperada.

4.3.4 Amenazas

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. A continuación, se describen las amenazas identificadas en este proyecto de grado.

1. Incorporación de productos sustitutos (A1).

Las nuevas regulaciones cuya finalidad es la proyección de especies de la flora y fauna, las cuales estén en peligro de extinción. Tiene un efecto negativo en la comercialización de productos que utilizan estas materias primas, esto provocando una disminución en la capacidad de fabricación de productos y por consecuencia una disminución de la oferta.

2. Disminución en la capacidad de Endeudamiento (A2).

La amenaza identificada, tiene un efecto para todo el comercio, haciendo que los clientes tengan que reducir su capacidad de endeudamiento y que las empresas vean afectadas su nivel de ventas. Últimamente la adquisición del banco BBVA por el Scotiabank, ha tenido un efecto progresivo el cual estará afectando tanto a las personas como empresas.

Baja de turista por valorización de la moneda

La divisa estadounidense, como el peso argentino, han tenido un efecto negativo para el turismo y el comercio en Chile, esto debido a la apreciación y desvalorización de monedas. Este efecto en la divisa tiene por si una disminución de turistas al país, como también menor flujo de turistas en los diferentes malls y como resultado los diferentes Kpi's del Retail presentan una disminución en Flujo de personas, menores ventas y cantidad de documentos emitidos.

3. Incorporación de nuevos competidores o representante de marcas (A3).

La Gerencia de Retail, ha identificado esta amenaza desde el punto de vista que existen muchos fabricantes de productos, que aún no están representados en el país, esto da lugar a que los actores actuales estén en busca de la representación de estas nuevas marcas o proveedores para incorporar los productos al mercado chileno.

4. Alta competencia de productos sustitutos (A4).

Hoy existe una alta competencia de productos sustitutos, esta competencia abarca marcas y precio, esta competencia está principalmente sobre productos de audio, dificultando la rotación de dichos productos y encareciendo el posicionamiento de estos.

De acuerdo al despliegue del análisis FODA para la GDR e identificación de cada uno de los factores, en el siguiente punto, se realiza el despliegue del FODA cuantitativo la dicha gerencia.

4.3.5 Foda Cuantitativo.

Luego de identificado el FODA para la Gerencia de Retail, a raíz del análisis interno y externo, a continuación, se desarrolla la Matriz de Análisis FODA Cuantitativo que de acuerdo a Cancino (2012), ha demostrado ser de gran valor para las organizaciones, en particular en la información que entrega para realizar una Planificación Estratégica institucional. Lo que se intenta desarrollar a través de esta matriz es enfrentar a los factores endógenos de la organización versus los factores exógenos de la misma, esto con el fin de identificar como podemos tomar ventaja de las oportunidades y enfrentar a nuestras amenazas.

A continuación, en figura 10, se muestra matriz de FODA Cuantitativo y para otorgar una valorización a cada atributo identificado, esta se ha desarrollado con la ayuda de las opiniones entregada de tres personas al interior de la organización. Estos son 1) Jefe de Reexportación 2) Ex Gerente de Administración y Finanzas y 3) Ex Gerente Comercial de Chile. Esta medición se compone de una escala que va de 1 a 7, siendo 1 no influyente y 7 muy influyente.

Figura 10: Matriz FODA Cuantitativo de la Gerencia de Retail

				OPORTUNIDADES				AMAZAS					
				Bajo poder de Negociación de clientes	Mayor oferta laboral en horarios flexibles	Mejorar la rentabilidad a través de la automatización de procesos	Baja rivalidad de los competidores	PROMEDIO	Incorporación de productos sustitutos, a raíz de la menor capacidad de fabricación de productos	Disminución en la capacidad de Endeudamiento	Incorporación de nuevos competidores o representante de marcas	Alta competencia de productos sustitutos	PROMEDIO
		EXTERNO		INTERNO									
				O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4		
FORTALEZAS	F1	Cadena de tiendas físicas		7,0	7,0	5,0	5,0	6,0	1,0	5,0	5,0	3,0	3,5
	F2	Amplia oferta de productos		7,0	7,0	5,0	6,0	6,3	7,0	5,0	6,0	6,0	6,0
	F3	Representación de 146 marcas		7,0	7,0	6,0	7,0	6,8	6,0	5,0	6,0	6,0	5,8
	PROMEDIO				7,0	7,0	5,3	6,0		4,7	5,0	5,7	5,0
DEBILIDADES	D1	Estandarización de Manuales de procesos internos		5,0	5,0	4,0	4,0	4,5	3,0	3,0	6,0	6,0	4,5
	D2	Baja conectividad entre los distintos sistemas de información, desaprovechando obtener mejor calidad de información en la toma de decisiones		5,0	4,0	4,0	4,0	4,3	3,0	4,0	6,0	6,0	4,8
	D3	Espacio reducido para almacenar productos en puntos de ventas		1,0	5,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	PROMEDIO				3,7	4,7	3,0	3,0		2,3	2,7	4,3	4,3

Fuente: Elaboración propia basada sobre análisis FODA

Luego de la construcción y obtención de la Matriz Foda Cuantitativo, la Gerencia de Retail se encuentra en condición en realizar el posicionamiento estratégico. A continuación, se desarrolla el posicionamiento estratégico de la Gerencia de Retail, el cual abarca cada cuadrante de la matriz y su influencia en cada uno de ellos.

4.3.6 Posicionamiento estratégico.

Luego de analizar los resultados obtenidos de la confección y valoración de cada atributo en la Matriz FODA cuantitativo. A continuación, se desarrollan los desafíos estratégicos que se deben enfrentar para poder cumplir con los objetivos planteados en la misión y visión de la Gerencia de Retail.

4.3.6.1 Análisis de Fortalezas v/s Oportunidades

La principal fortaleza identificada que permite aprovechar las oportunidades, corresponde a la representación de marcas (F3), la cual ha permitido aprovechar las oportunidades del mercado, generando al negocio un crecimiento en el tiempo, a través de la amplia oferta de productos y tiendas físicas, generando barreras para la competencia y bajo poder de negociación de los clientes. Como resultado del análisis se propone la siguiente estrategia:

- Reestructuración de tiendas (Nuevo formato). Este nuevo formato corresponde a generar puntos de ventas con mayor capacidad de abastecimientos de productos para soportar la omnicanalidad del negocio.

4.3.6.2 Análisis de Fortalezas v/s Amenazas

De acuerdo al análisis en este cuadrante, se identifica que la principal fortaleza es contar con una amplia oferta de productos (F2), la cual nos permitirá enfrentar

las principales amenazas identificadas, las cuales son: 1) Incorporación de productos sustitutos, a raíz de la menor capacidad de fabricación de productos (A1), 2) Incorporación de nuevos competidores (A3) y 3) Incorporación de productos sustitutos (A4). Esta relación que se describe está directamente relacionada con ampliar la oferta de productos, a través de la incorporación de nuevas líneas de productos o bien incorporar nuevas representaciones de marcas, esto permitirá afrontar de forma correcta las amenazas existentes en el mercado y la estrategia propuesta es:

- Ampliar la oferta existencias a través de nuevos productos y servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música.

4.3.6.3 Análisis de las Debilidades v/s las Oportunidades

El análisis de este cuadrante, identifica que la oportunidad que se puede aprovechar dadas las debilidades listadas, corresponde a mejorar la rentabilidad, a través de la automatización de procesos, debido a que las debilidad que se mencionan y que se identifican como relevantes es la estandarización de manuales de procesos internos (D1), esta inhibe un trabajo de eficiencia al interior del área y no permite obtener mejoras en procesos internos que afecten de forma positiva la rentabilidad del negocio. Esto ha sido demostrado al identificar que cada tienda tiene una forma diferente para proceder a la recepción de productos, tratar las diferencias de inventarios, generar devoluciones, emisión de documentos, conducto sobre productos defectuosos, etc. Esto debido a que el conocimiento del personal antiguo es el proceder que se lleva a cabo en cada punto de venta y como estrategia se propone lo siguiente:

- Levantamiento de manuales de procesos del negocio.

4.3.6.4 Análisis de las Debilidades v/s las Amenazas

Este último cuadrante de la matriz, identifica que la principal debilidad que puede permitir que se active una amenaza, son los sistemas comerciales ineficientes (D2) que cuenta la GDR posee y que son utilizados por las áreas comerciales de la compañía para realizar todos los análisis relacionados a la compra de inventario, rotación de existencias, efectuar promoción, abastecimiento de productos, etc. Esto puede gatillar en la incorporación de nuevos competidores a través de la representación de marca o incorporación de productos sustitutos y de acuerdo al resultado se propone la siguiente estrategia:

- Mejorar enlaces y conexiones entre los distintos sistemas de información, obteniendo información adecuada del negocio para realizar seguimiento de su evolución.

4.3.6.5 Resumen de estrategias

Como resultado obtenido sobre el desarrollo de la matriz FODA cuantitativo, se muestra a continuación las estrategias identificadas en tabla 7.

Tabla 7: Resumen de estrategias

Externo / Interno	Oportunidades	Amenazas
Fortaleza	Reestructuración de tiendas (Nuevo formato).	Ampliar la oferta existencias a través de nuevos productos y servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música.
Debilidad	Diseño de manuales de procesos del negocio.	Mejorar enlaces y conexiones entre los sistemas de información.

Fuente: Elaboración propia basada en la estrategia propuesta

De acuerdo al análisis FODA, la Gerencia de Retail aprovecha la reestructuración de sus tiendas para fortalecer el negocio, soportado con una amplia oferta de productos e incorporación de servicios complementarios a la música, generando información oportuna y de calidad, sobre la evolución y comportamiento del negocio, a través de mejores sistemas de información para sostener eficientemente la operación y actividades claves con manuales de procesos, que busca dar eficiencia operacional en las diferentes actividades y funciones desarrolladas al interior de la Gerencia de Retail. Con este desarrollo se presenta a continuación la propuesta de valor y propuesta de la estrategia para la GDR.

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA Y PROPUESTA DE VALOR.

El presente capítulo describe la estrategia de la Gerencia de Retail, elaborada sobre la base del análisis estratégico previo, con el fin de proponer una gestión de largo plazo.

De acuerdo a lo mencionado por Kaplan y Norton (2008), independiente de la metodología utilizada, el resultado de cualquier enfoque de formulación de la estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive de un desempeño financiero superior.

La estrategia que se presenta como propuesta a la Gerencia de Retail, es desarrollada a través del análisis de la curva de valor y oferta de valor, con la finalidad de establecer un rumbo claro para el desarrollo del negocio y logro de los objetivos.

5.1. Construcción de la curva de valor y atributos.

El desarrollo de la curva de valor es realizado a través de la estrategia del océano azul, que de acuerdo a lo planteado por Chan y Mauborgne (2005) los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. También la curva de valor es una herramienta que permite saber e identificar cual es el posicionamiento del negocio en un mercado específico por EAE Business School (2017). Esto permite comprender, con sólo una mirada, cual es la estrategia competitiva de cada uno de los actores del mercado, lo que, en la práctica, implica conocer como compiten y seducen a los clientes, punto de partida con el que construir una propuesta innovadora.

A continuación, se desarrolla la curva de valor, identificando los atributos que el cliente valora y que el mercado de la comercialización de instrumentos musicales y equipos de audio, ofrecen al momento de la adquisición de un producto. La base del desarrollo de la curva de valor será sobre 3 empresas establecidas en el mercado las cuales son 1) Audiomusica 2) Casa Amarilla y 3) Rourke y Kuiscevic.

Sobre las empresas mencionadas se identifican los atributos que son ofrecidos, para así identificar y proponer una estrategia adecuada al negocio desarrollado por la GDR.

Para poder graficar los atributos que se identifican, en este punto se establece una escala de valorización, la cual fue confeccionada con la ayuda de tres funcionarios de la empresa los cuales son 1) Jefe de Reexportación 2) Ex Gerente de Administración y Finanzas y 3) Ex Gerente Comercial de Chile, esta escala comenzará desde el número 1 hasta el número 5. A continuación, se muestra la tabla 8 con la escala de valorización.

Tabla 8: Tabla de valorización

Valorización	Descripción de la valorización
1	No valorado
2	Poco valorado
3	Aceptable
4	Valorado
5	Muy valorado

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se listan y describen los atributos que fueron identificados a través del trabajo realizado con el Jefe de Reexpedición, Ex Gerente de Administración y Finanzas y Ex Gerente Comercial de Chile, sobre los atributos que los clientes valoran en el mercado de la comercialización de instrumentos musicales y equipos de audio.

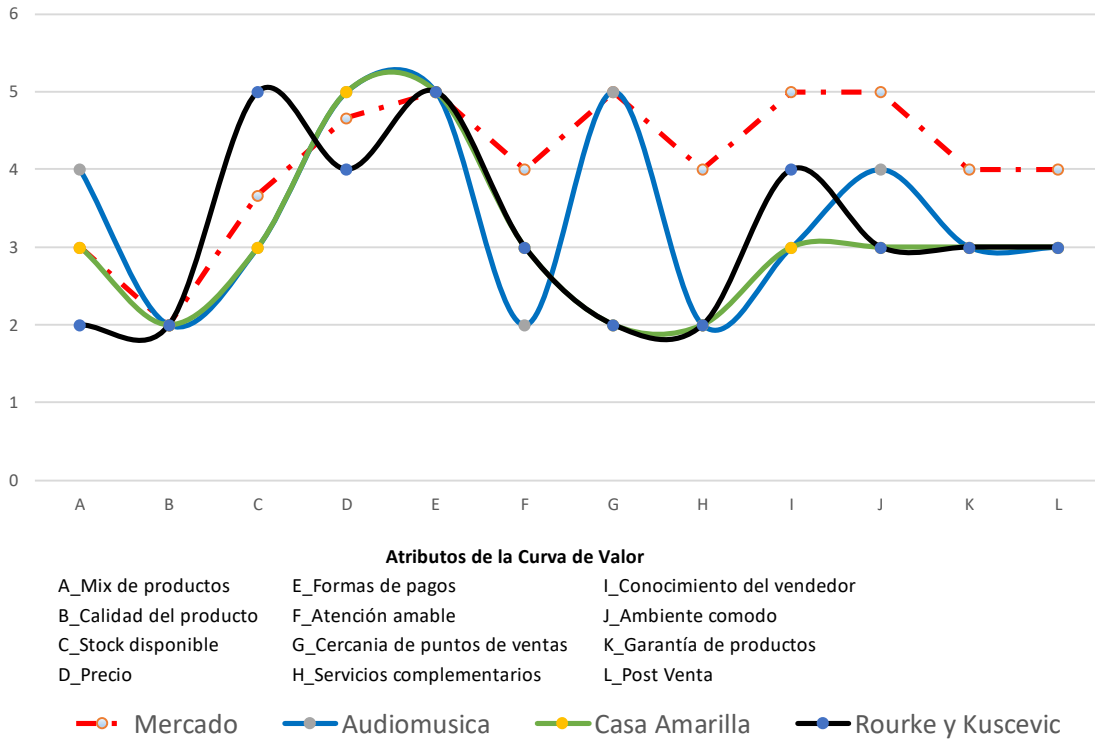
1. Mix de productos (A): Amplia oferta de productos disponibles para su comercialización en los distintos puntos de ventas.
2. Calidad del producto (B): Amplia gama de productos de marcas con prestigio o emergentes, pero que exista una buena relación entre precio y calidad.
3. Stock Disponible (C): Disponibilidad de los productos en los puntos de ventas como en centro de distribución.
4. Precio (D): Atributo relevante que está relacionado con la calidad del producto como a la marca que representa.
5. Formas de pagos (E): Oferta de opciones de cobro al momento de hacer efectiva la compra.
6. Atención Amable (F): Entrega de una atención cerca y empática por parte de los vendedores, en un espacio cómodo y agradable, cubriendo dudas y consultas por parte del cliente.
7. Cercanía de puntos de ventas (G): Acceso cercano de puntos de ventas o puntos de retiro de productos a lo largo del país.
8. Servicios complementarios (H): Entrega de servicios complementarios y relacionados a la música, cuidado de productos y uso de estos.
9. Conocimiento del vendedor (I): Personal con conocimientos sólidos en productos, abarcando el uso de estos, reposición en los puntos de ventas y promociones existentes y futuros.

10. Ambiente Cómodo (J): Encontrar un espacio agradable y cómodo durante todo el proceso de la compra, en el cual se ofrezca una exhibición adecuada de productos y oferta de servicios complementarios.
11. Garantía de los productos (K): Entrega de garantía a los productos ofrecidos y derivación a un servicio técnico.
12. Post Venta (L): Servicio de atención de cliente, en el cual se brinde soporte a productos, entendiendo esto sobre productos en mantención, fallas y/o en garantía.

Luego de identificar los atributos que el cliente valora en el mercado de la comercialización de instrumento musicales y equipos de audio, se identifica que el consumidor busca una amplia oferta de productos con una relación importante entre precio y calidad, esto siempre respaldado con la representación de su marca y abarcando los distintos tipos de clientes (principiantes a expertos). A su vez con una atención adecuada en las distintas tiendas buscando encontrar que la fuerza de venta tenga conocimientos sólidos de la oferta que tiene para su comercialización, como también de los próximos reposición, promociones y entrega de servicios complementarios. Todo esto debe ser ejecutado en un espacio cómodo y adecuado que abarque todas las instancias de la música para concluir con la entrega de información relevante ser servicio de post venta que se ofrece.

A continuación, se muestra en figura 11 la valoración de los atributos identificados sobre las tres compañías listadas y que el mercado ofrece para el cliente.

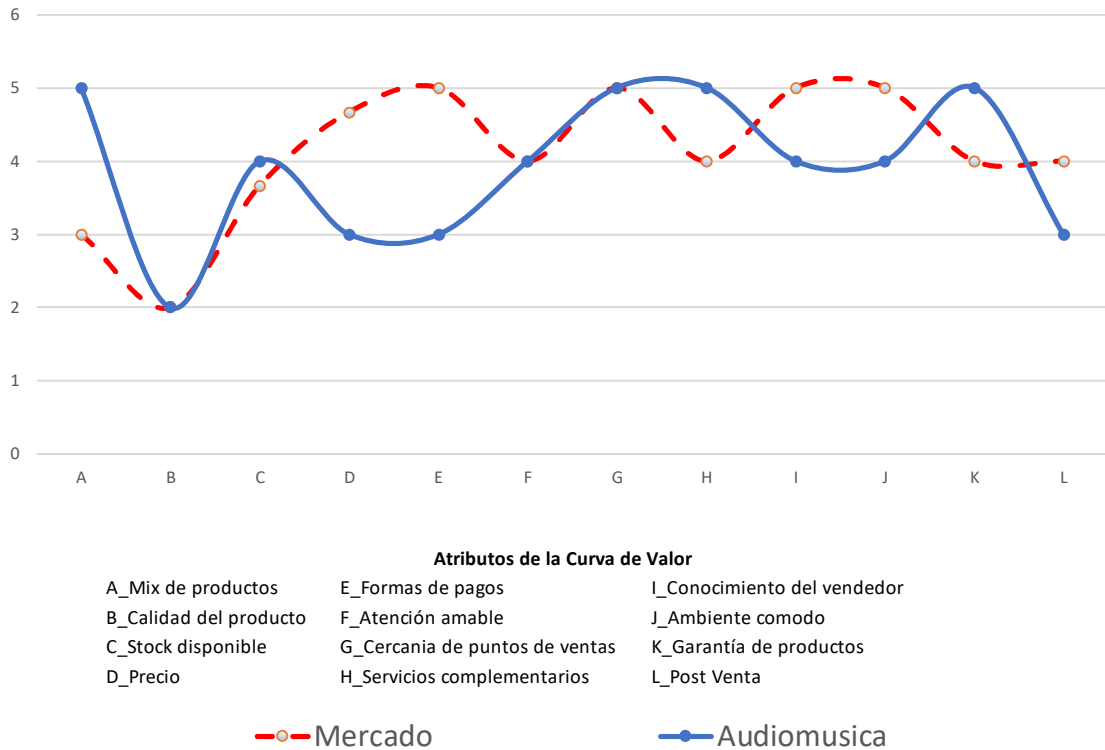
Figura 11: Curva de valor de Audiomusica, en el mercado de instrumentos musicales.



Fuente: Elaboración propia basada sobre los atributos identificados con el trabajo realizado del Jefe de Reexpedición, Ex Gerente de Administración y Finanzas y Ex Gerente Comercial de Chile.

De acuerdo al gráfico de la valoración de los atributos, se propone a continuación una estrategia para la Gerencia de Retail que apunta a aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del mercado, con las fortalezas que la Gerencia posee. A continuación, se muestra en figura 12 la propuesta de la estrategia, en función a los atributos identificados.

Figura 12: Comparación de los atributos de Audiomusica vs el mercado.



Fuente: Elaboración propia basada en atributos identificados de la GDR.

A continuación, se entrega propuesta de la estrategia sobre los atributos identificados y de forma resumida, la cual proporcionara objetividad a las acciones a desarrollar, para aprovechar los recursos sobre fortalezas que posee la GDR y alcanzar una mejor rentabilidad, reduciendo el riesgo existente en el mercado y capturar a los no clientes que a la fecha están cautos o bien que son de la competencia.

1. Mix de productos: Ampliar la oferta en calidad y cantidad, a través de la incorporación de nuevas categorías de productos, esto sobre proveedores existentes. A su vez potenciar la creación de marcas propias las cuales tienen una mayor contribución para trabajar sobre una estrategia de precios.

2. Disponibilidad de productos: Mejorar procesos internos de almacenamientos y de reposición desde los puntos de ventas para contar con un stock de emergencia para soportar la demanda de productos.
3. Forma de pagos: Reducir el riesgo que existe sobre la administración de cheques, es decir eliminar la forma de pago del cliente a través de documentos.
4. Servicios complementarios: Creación de nuevos servicios para el cuidado de productos, fidelización de clientes y uso de instrumentos.
5. Conocimientos del vendedor: Entregar los conocimientos y herramientas a la fuerza de venta, para que entregue al cliente una atención personalizada y cordial, en un punto de venta con un ambiente agradable, respondiendo dudas y orientando sobre los servicios de post venta.
6. Garantía de productos: Entregar garantía a todos los instrumentos musicales y equipos de audio. A través del servicio técnico propio.

Con el desarrollo de los atributos listados, a continuación, se presenta la propuesta de valor para los clientes de la Gerencia de Retail.

5.2. Declaración de la propuesta de valor.

Después de identificar los atributos para la Gerencia de Retail, se entrega propuesta de la estrategia a implementar, en este punto se desarrolla la propuesta de valor, que de acuerdo a lo que menciona Kaplan y Norton (2004) es como la compañía hará de manera distinta, mejor o única en comparación con sus competidores para atraer a los clientes. Es decir, es la declaración que la GDR hace a sus clientes sobre los atributos identificados en el punto anterior y por los cuales se diferencia con las empresas del mercado.

Bajo este contexto se realiza la siguiente propuesta de valor para la GDR, está sobre los tributos identificados en la curva de valor, los cuales están orientados a entregar una amplia oferta de productos y servicios complementarios a la música, a través de sus puntos de ventas y equipos de venta, los cuales hacen posible la entrega de una atención personalizada al cliente. La propuesta es “Ofrecer una amplia oferta de productos y servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música, generando y entregando una experiencia única durante todo el proceso de compra, a través de un espacio de encuentro con la música y el sonido”.

Esta propuesta de valor considera los siguientes atributos claves, los cuales se describen a continuación:

1. **Oferta amplia de productos:** Este atributo relaciona en ofrecer un amplio mix de productos a través de la representación de marcas y la incorporación de marcas propias.
2. **Servicios complementarios:** Complementando el atributo anterior descrito, este atributo apunta a ofrecer servicios complementarios que cubran todas las instancias en la compra de un instrumento musical, estos servicios están relacionados a la entrega de seguros contra robos de productos, mantención y reparación de equipos y venta de cursos para adquirir los conocimientos básicos, intermedios y expertos del uso de un instrumento.
3. **Experiencia única durante el proceso de compra:** Ofrecer en los distintos puntos de ventas, un espacio cómodo con diseños atractivo para que el cliente disfrute su estadía en la tienda. Esto a través de una fuerza de venta calificada, con capacitaciones constantes para entregar la atención adecuada durante todo el proceso de compra, entregando toda la información necesaria para que el cliente realice una compra de forma segura satisfaciendo su necesidad y expectativa.

5.3. Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA.

A continuación, se muestra la tabla 9, la relación entre los atributos de la propuesta de valor con el análisis FODA de la Gerencia de Retail.

Tabla 9: Relación entre los atributos de la propuesta de valor y análisis FODA

Atributo	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Amplia oferta de productos	Dado a las nuevas tendencias de negocio que se están dando en el mundo, contar con una amplia oferta de productos con la representación de marcas de prestigio a nivel mundial y la creación de marcas propias, cobra relevancia el ofrecer al cliente una mayor oferta de productos para captar a los no clientes y retener a los clientes actuales.	La creación de los nuevos modelos de negocios como Amazon, pone en riesgo la representación de marcas exclusiva y deja en forma latente la apertura de las marcas.	Debido a la trayectoria en el rubro de la comercialización de instrumentos musicales y equipos de audio, el gerente de Retail aprovecha esta fortaleza para posicionar marcas propias en el mercado, los cuales traerá una mejor rentabilidad y darán fuerza en cumplir y fortalecer la propuesta de valor.	La falta de procesos claros de negocio, es un factor de impacto negativamente al atributo y perjudica el no cumplimiento de la propuesta de valor al no entregar una experiencia única durante el proceso de compra.
Servicios complementarios	Ofrecer servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música, hace a la gerencia de Retail aprovechar las oportunidades que el mercado está ofreciendo y que no están siendo cubiertas por la competencia. Esto dará cumplimiento a la propuesta de valor que la gerencia de Retail ofrece al cliente.	La no creación o bien no contar con servicios que abarquen todas las instancias de la música, pone en riesgo el no cumplimiento de la propuesta de valor. Dejando de aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece y dejando de no utilizar las fortalezas que la gerencia de Retail posee.	Con la fortaleza que posee la gerencia de Retail con 30 años en el mercado, hace que la unidad de negocio conozca lo que el cliente está buscando, esto hace que se aproveche las nuevas necesidades que el cliente demanda a través de la cadena de tiendas a lo largo del país.	La creación de nuevos servicios complementarios se relaciona con la capacidad que cuenta la gerencia de Retail en cubrir las nuevas necesidades que aparecen en el mercado inserto, si las debilidades identificadas no se mejoran no se podrá cumplir con la propuesta de valor descrita.

Experiencia única en el proceso de compra	Este atributo se relaciona en aprovechar la amplia cadena de tiendas físicas para ofrecer un espacio cómodo al cliente, para que en él, experimente una experiencia única soportada con una fuerza de venta capacitada y que cubra las necesidades y expectativas.	La no entrega de una experiencia única en los puntos de ventas, perjudica la entrega de la propuesta de valor al cliente y logrará una fuga de clientes que perjudicará la rentabilidad de la gerencia de Retail.	Las fortalezas describan en el análisis FODA, deben ser soportadas de forma eficiente con una fuerza de venta apropiada para dar cumplimiento a este atributo y obtener una mejor tasa de conversión a través de la entrega de una experiencia única en el proceso de compra.	La entrega de una experiencia única en el proceso de compra, debe ser cubierta a través de dos frentes, el primero es a través de contar con manuales de procesos del negocio de forma clara y actualizados y el segundo es la generación de capacitaciones a la fuerza de venta para contar con un profesional idóneo que cumpla con la entrega de una experiencia única durante el proceso de compra al cliente.
---	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia basada en los atributos de la propuesta de valor y análisis FODA.

5.4. Descripción de la estrategia de la Gerencia de Retail.

De acuerdo a los análisis sobre la curva de valor y propuesta de valor para la Gerencia de Retail, se identifica que la propuesta se orienta a ofrecer y entregar a los clientes una oferta amplia de productos y servicios complementarios, generando una experiencia única en el proceso de compra, a través de una fuerza de venta capacitada y con los conocimientos necesarios.

De esta forma, la estrategia descrita en párrafo anterior, presenta los siguientes puntos clave y ventajas competitivas que se deben desarrollar:

1. Cubrir las nuevas demandas de los clientes.

2. Ofrecer un amplio mix de productos a través de la representación de marcas de prestigio a nivel mundial, cómo la incorporación de marcas propias para mejorar la rentabilidad del negocio, lo que también apunta a hacer frente a la incorporación de nuevos competidores como es el caso de Amazon.
3. Anteponerse a la amenaza que las marcas eliminen la representación exclusiva en el país, debido a los nuevos modelos de negocios, como es el caso del comercio electrónico.
4. Fortalecer la experiencia del proceso de compra, entregando un espacio cómodo y adecuado para que el cliente de desenvuelva de forma natural con el asesoramiento y guía del personal de venta.
5. Establecer tiendas como centro de retiro o de acopio para dar disponibilidad a productos demandados por los clientes.

En conjunto a las acciones claves a desarrollar para sustento a la propuesta de valor, la Gerencia de Retail debe administrar las diferentes tensiones que se generarán al interior de la organización a raíz la estrategia propuesta. Estas tensiones están relacionadas a:

1. Crecimiento vs mayores ventas.
2. Crecimiento vs mayores compras de inventario.
3. Incorporación de nuevas marcas vs menor compra de existencias de otras marcas.
4. Liquidez vs empeoramiento del índice de cuentas por cobrar. (otorgar mayor plazo de pago).
5. Inversión tecnológica vs Levantamiento de procesos claves del negocio.

Para el desarrollo de la estrategia propuesta y dar cumplimiento a la propuesta de valor, se han seleccionado tres temas estratégicos:

1. Aumentar Rentabilidad: Obtener mejor rentabilidad en los distintos puntos de ventas.
2. Mejorar la experiencia del cliente: Entregar un espacio cómodo y agradable para que viva una experiencia única durante el proceso de compra.
3. Eficiencia Operacional: Fortalecer los procesos internos del negocio para gestionar recursos y tiempos en forma eficiente.

Los temas estratégicos listados, vienen a alinear los objetivos estratégicos de las diferentes perspectivas, los cuales soportan la estrategia propuesta otorgando claridad de las acciones y objetivos a alcanzar, esto con el objetivo de soportar la oferta y entrega asía los clientes, una oferta amplia de productos y servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música, generando una experiencia única en el proceso de compra.

CAPÍTULO 6. MODELO DE NEGOCIO.

El capítulo presenta la propuesta del modelo de negocio para la Gerencia de Retail, el cual considera la propuesta de valor al cliente, actividades claves de la cadena de valor y las declaraciones estratégicas propuesta para la GDR, la cual es parte de la gestión de la estrategia. De acuerdo a Osterwalder y Pifneur (2011) Los modelos de negocios describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Este modelo de negocio está confeccionado sobre nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nuevos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio, los cuales son, clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. 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 GDR, esta debe de realizar una bajada de la estrategia definiendo los cursos de acción, la cual permitirá el logro de los objetivos.

6.1. Propuesta del modelo de negocio de la Gerencia de Retail.

A continuación, se realiza el desarrollo del modelo de negocio para la GDR, el cual se presenta en la figura 13, esta propuesta del modelo de negocio está diseñado sobre la metodología Canvas, según Osterwalder y Pifneur (2011) el cual describe a los modelos de negocios como las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Figura 13: Modelo de Negocio Canvas de la Gerencia de Retail



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.

A continuación, se describe cada atributo identificado en cada uno de los módulos del modelo de negocio de la Gerencia de Retail.

1. Segmento de mercado.

La Gerencia de Retail, hace frente a la estrategia propuesta, a través de la venta de instrumentos musicales, equipos de audio y servicios complementarios a la música, de forma directa al consumidor final, a través de los canales de ventas indicados en el modelo de negocio, identificando al cliente como cualquier persona que tenga conocimientos o quiera comenzar a utilizar un instrumento

musical o equipo de audio profesional, para uso personal, social o profesional y que se define como motivado, persistente, social y con alta motivación por seguir aprendiendo a tocar música.

2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor para la Gerencia de Retail, es definida en “Ofrecer una amplia oferta de productos y servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música, generando y entregando una experiencia única durante todo el proceso de compra, a través de un espacio de encuentro con la música y el sonido”.

3. Canales.

La Gerencia de Retail, desarrolla el negocio a través de dos canales de comunicación, el primero de estos es el canal sobre la plataforma web de Audiomusica, en la cual se encuentra a disposición del cliente toda la información de la oferta de productos y servicios. Como segundo canal de comunicación están las tiendas físicas que se encuentran distribuidas a lo largo del país y posicionadas en los principales malls y tiendas no mall. Entregando en este último canal, la propuesta de valor al cliente a través de una fuerza de venta especializada.

4. Relación con los clientes.

La relación con los clientes, se basa principalmente en la asistencia personal a través de la fuerza de venta, quienes son uno de los recursos claves para el logro de la propuesta de valor. Esta actividad comienza cuando el cliente, persona natural chilena o extranjera, entra a una tienda y en esta encuentra un espacio cómodo, agradable y con un personal de venta que apoyé, guie y ofrezca la oferta de productos y servicios. Concluyendo este proceso con la captación de información personal del cliente que será utilizada posteriormente para la generación de vínculos que permitirán retener y fidelizar al cliente.

5. Fuentes de ingresos.

La fuente de ingreso para la Gerencia de Retail, es realizada sobre la venta de activos, identificando estos activos como instrumentos musicales, equipos de audio y servicios complementarios, a través de las tiendas identificadas en el módulo tres, en tabla 10 se identifica la participación de la venta por el área de Retail.

Tabla 10: Participación de canales de ventas

UNE	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
ACADEMIA AUDIOMUSICA	0,70%	0,71%	0,68%	0,62%
DISTRIBUIDORES	6,89%	7,61%	9,09%	13,69%
PROYECTO	5,05%	3,98%	7,04%	1,64%
RETAIL	85,23%	84,52%	78,70%	77,57%
SAC	0,00%	0,08%	0,27%	0,22%
WEB	2,14%	3,11%	4,22%	6,26%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia basada en Informe Financiero Auditado.
Audiomusica (2015 al 2017).

6. Recursos claves.

Los recursos claves identificados para dar cumplimiento a la propuesta de valor son:

1. Tiendas físicas: Puntos de ventas físicos, distribuidos a lo largo de país, este recurso es el que encuentra cliente en mall y/o tiendas de destinos, estas últimas ubicadas en galerías de Crowne Plaza y Concepción, en esta el cliente encuentra un espacio cómodo, agradable y con un personal de venta que apoyé, guie y ofrezca la oferta de productos y servicios. Concluyendo este proceso con la captación de información personal del cliente que será utilizada posteriormente para la generación de vínculos que permitirán retener y fidelizar.

2. Plataformas Digitales o Virtuales: Este recurso ofrece al cliente una oferta online de los productos y disponibilidad de estos en los puntos de ventas. Este canal es un recurso que debe ser potenciado siguiendo la evolución del comercio electrónico y a los nuevos modelos de negocios.
3. Punto de venta (POS): El punto de venta se enfoca en ofrecer un sistema de venta amigable y eficiente en cada tienda, entregando una atención ágil, captando toda la información personal del cliente, es aquí donde el cliente ejecuta el pago por la adquisición de los productos.
4. Fuerza de Venta: La fuerza de venta juega un rol fundamental en la generación de valor hacia el cliente. Dentro de la fuerza de venta, se consideran los cargos de: a) Jefe de Tienda b) Sub Jefe de local c) vendedores d) Cajeras e) Bodeguero y f) Guardia. Este personal contará con capacitaciones que fortalecerán la atención para el cliente, entregando toda la información de la oferta que cuenta la GDR.

7. Actividades claves.

Las actividades identificadas como claves para dar cumplimiento a la propuesta de valor y contribuir a la estructura de ingresos y soportar la estructura de costos, son: 1) Logística Interna 2) Mantenimiento de Puntos de Ventas 3) Captación de Clientes 4) Servicios de Postventa y 5) Marketing en tienda.

Para dar cumplimiento a la propuesta de valor de la Gerencia de Retail se requiere que en cada punto de venta exista una logística interna, que vele por cumplir con los procesos de recepción, almacenamiento, exhibición y entrega de productos de forma eficiente y periódica. A su vez, la mantención de los puntos de ventas es la actividad que genera valor, en la entrega permanente de un espacio cómodo y agradable al cliente. Luego de las actividades descritas la fuerza de venta juega un rol fundamental en la captación de cliente, en donde concreta el proceso de compra y capta toda la información relevante del cliente. Por último, la Gerencia de Retail, tiene un servicio de postventa, en el cual

entrega un servicio de cuidado del producto, reparación y mantenimiento de estos. Este servicio puede ser gratuito o pagado, esto dependerá de las condiciones del producto y del servicio que el cliente requiera. Dentro de las actividades identificadas existe una de éstas que su función y responsabilidad es aumentar el flujo de personas a las tiendas físicas, esto a través de campañas de promociones, descuentos para clientes frecuentes y no frecuentes. Esta actividad es desarrollada por el área de Marketing enfocada a Retail.

8. Asociaciones claves.

Parte importante para la comercialización de la amplia oferta de productos y servicios para el cliente, es generado a través de la red de tiendas físicas distribuidas a lo largo del país, para esto es fundamental generar un contacto permanente con los administradores de los distintos malls existentes en el país, esto ha permitido una mayor cobertura y mejores precios en arriendo de espacio. Para que se lleve a cabo la propuesta de valor, es fundamental para la Gerencia de Retail, contar con asociaciones con las GDO y GDSC, estas Gerencias juegan un rol clave el cual es:

La Gerencia de oferta, es el área que hace posible la incorporación de nuevos productos, a través de marcas existente o nuevas marcas, esto a raíz de las exigencias entregadas y solicitadas por la Gerencia de Retail. La Gerencia de *Supply Chain*, es el área encargada de abastecer en forma diaria las distintas tiendas a lo largo del país, manteniendo un stock disponible para la demanda por parte del cliente.

9. Estructura de costos.

La estructura de costos considera gastos de arriendos y gastos comunes de las tiendas arrendadas y propias. Mantenimiento de los sistemas de puntos de ventas para generar una eficiente y ágil atención al cliente en el proceso de pago. La mantención de las tiendas físicas entregando en forma permanente el espacio cómodo y agradable para que el cliente conozca la amplia oferta de producto y

servicios complementario que cuenta la GDR. El último gasto que es considerado en la estructura de costos es el gasto de remuneraciones, en el cual se considera la planta óptima de la fuerza de venta, entregando capacitación permanente con la finalidad de fortalecer los conocimientos y técnicas de ventas entregadas durante el tiempo de permanencia. A continuación de muestra en tabla 11 la estructura de los mencionados costos

Tabla 11: Estructura de costos de la Gerencia de Retail.

Desgloce de costos	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Remuneraciones	48,8%	47,7%	48,7%
Arriendos y Gastos comunes	28,4%	32,5%	33,4%
Mantenición de tiendas	11,7%	10,2%	9,5%
Mantenición de Sistemas	2,5%	2,5%	2,3%
Marketing	8,6%	7,1%	6,1%
Total de Gastos mm\$	6.277	6.628	6.911

Fuente: Elaboración propia basada sobre Informe Financiero Auditado, Audiomusica (2015 al 2017).

6.3. Relación entre elementos del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor.

El siguiente punto entrega un análisis de las relaciones entre el modelo canvas y los atributos de la propuesta de valor de la Gerencia de Retail, este análisis se presenta en tabla 12, esto en aumentar la tasa de conversión y frecuencia de compra por cliente.

Tabla 12 Relación del modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor.

Módulos Canvas	Amplia oferta de productos	Servicios complementarios	Experiencia única en el proceso de compra
Recursos claves	Asociaciones claves y personal eficiente ayudan al logro de este atributo.	Fuerza de venta idónea, sistemas de información eficiente y canales de ventas atractivos, ayudan al logro de este atributo.	El personal idóneo y canales de ventas son parte de los recursos que permitirán cumplir este atributo.

Actividades claves	Una logística interna eficiente y que cumpla con las funciones en forma clara, eficiente y permanente, contribuye al logro de este atributo.	Una asistencia adecuada por parte de la fuerza de venta, hará posible la entrega de la oferta de servicios complementarios.	Las actividades que desarrolla el personal idóneo en la mantención de tiendas y el servicio de postventa. Aseguran la entrega de la propuesta de valor ofrecida al cliente.
Asociaciones claves	La asociación con la gerencia de oferta y <i>Supply Chain</i> , permite contar con una oferta amplia de productos.	La relación con los administradores de mall, permite ofrecer los servicios disponibles a través del personal idóneo que están físicamente en las tiendas.	Las asociaciones claves identificadas en el modelo canvas, permiten la entrega de la propuesta de valor.
Relaciones con clientes	La entrega de es atributo es realizada a través de la asistencia personal al cliente.	La entrega de es atributo es realizada a través de la asistencia personal al cliente.	La entrega de es atributo es realizada a través de la asistencia personal al cliente.
Canales	El principal canal de venta son las tiendas físicas.	El sitio web entrega a los clientes la oferta de productos y servicios en una primera instancia y en las tiendas se concreta la entrega de la oferta de valor.	El personal idóneo, realiza la entrega de oferta a través de las tiendas físicas.
Segmentos de mercado	El atributo tiene un efecto directo en el segmento de mercado para el negocio del Retail.	El atributo tiene un efecto directo en el segmento de mercado para el negocio del Retail.	El atributo tiene un efecto directo en el segmento de mercado para el negocio del Retail.
Ingresos	Se genera a través de la comercialización de productos físicos.	Se genera a través de la comercialización de servicios.	Ingresos a través de la comercialización de productos y servicios.
Costos	El cumplimiento del atributo implica incurrir en los costos descritos.	El cumplimiento del atributo implica incurrir en los costos descritos.	El cumplimiento del atributo implica incurrir en los costos descritos.

Fuente: Elaboración propia basada en la relación de los atributos de la propuesta de valor y modelo de negocio.

En resumen, se identifica que las relaciones entre los atributos de la propuesta de valor y los módulos del modelo de negocio, se alinean para soportar el cumplimiento de la estrategia propuesta para la gerencia de Retail, la cual se orienta en ofrecer y entregar a los clientes una oferta amplia de productos y servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música, generando una experiencia única en el proceso de compra.

6.4. Análisis rentabilidad del modelo de negocio.

La propuesta de valor que se entrega para la Gerencia de Retail, posee tres atributos descritos en puntos anteriores, los cuales son: Oferta amplia de productos, Servicios complementarios que abarquen toda la instancia de la música y con una generación de experiencia única durante el proceso de compra. La propuesta de estos atributos está fundamentada en la curva de valor, en la cual se identifica que estos atributos son los necesarios para diferenciarse de la competencia y los cuales permitirán hacer una entrega apropiada de la propuesta de valor. A su vez estos atributos permiten a la Gerencia de Retail obtener una rentabilidad a través del modelo de negocio, ya que los módulos del modelo canvas están orientados en el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor, a través de los segmentos de mercados, relaciones con clientes, asociaciones claves, recursos claves, actividades claves y canales de ventas.

En el caso de la oferta amplia de productos, los clientes definidos de acuerdo al negocio que se desarrolla, buscan productos de marcas con prestigio o productos que tengan una buena relación entre el precio y calidad. Estos productos son comercializados a través de las tiendas físicas y/o virtuales, estos canales de ventas mencionados también ofrecen los servicios complementarios que buscan abarcar todas las instancias de la música, entregan así una amplia oferta de productos y servicios al cliente.

Para dar entrega de una oferta amplia de productos y servicios complementarios, la Gerencia de Retail ha mantenido asociaciones claves con administradores de malls para acceder a ampliar su cobertura y contar con precios diferenciados para la obtención de una rentabilidad esperada por metro cuadrado. A su vez existen asociaciones con las GDO y GDSC, estas Gerencias pertenecen a la estructura de la organización y juegan un rol fundamental para la entrega de la propuesta de valor.

La entrega adecuada de la propuesta de valor por parte de la Gerencia de Retail, debe contar con un recurso clave el cual permite captar al cliente de forma adecuada, a través de ofrecer la amplia oferta de productos, servicios complementarios, como también la entrega de descuentos y promociones existentes, este recurso es una fuerza de venta calificada, con capacitaciones constantes para entregar la atención adecuada durante todo el proceso de compra, satisfaciendo su necesidad y expectativa.

En resumen, el modelo de negocio de la GDR está enfocado en aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas y enfrentar las amenazas, que están haciendo cambiar en negocio del Retail. La propuesta para la GDR está enfocada en ejecutar un modelo de negocio aprovechando las plataformas digitales, reorganizar tiendas. La reorganización de tiendas se enfoca en optar a un nuevo formato de tienda, la cual tenga un menor espacio de exhibición de producto y un mayor espacio de almacenamiento, donde el cliente haga retiro de su compra a través de una tienda física. Esta estrategia será de dos procesos claves, el primero es el fortalecimiento y levantamiento de los procesos claves del negocio para dar eficiencia a los procesos internos y así dar entregar la propuesta de valor al cliente.

CAPÍTULO 7. PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

El desarrollo de este capítulo tiene como finalidad, entregar una propuesta de un sistema de control de gestión para la Gerencia de Retail, clarificando que hoy la GDR 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 con los objetivos de la unidad y administrar las tensiones que se generan entre algunas áreas al interior de la organización.

7.1. Elementos Estratégicos para el sistema de control de gestión.

La propuesta del sistema de control de gestión, está enfocada en entregar una herramienta que permita administrar la propuesta del modelo de negocio y las tensiones que se generan entre la GDO, GDSC y Gerencia de Finanzas. Los elementos estratégicos que se destacan en el presente proyecto de grado y los cuales son foco de desarrollo, son:

1. Mantener un adecuado nivel de servicio durante todo el proceso de compra del cliente, entendiendo que la entrega de un buen servicio debe ser en cada punto de venta, ya sea en una nueva tienda, tienda antigua y/o canales de distribución. La tensión que se debe administrar, es entregar el mismo nivel de servicio en todos los canales de ventas, esto sustenta unos de los atributos de la propuesta de valor, el cual es entregar una experiencia única durante el proceso de compra.
2. Contar con la representación de marcas con prestigio, para ofrecer un amplio mix de productos, incorporación de marcas propias y servicios complementarios de cara al cliente, sustentan el crecimiento a través de clientes nuevos y antiguos. La tensión entre las áreas, es la administración del crecimiento de venta sobre el aumento del número de clientes, con un

amplio mix de productos y servicios complementarios vs la eficiencia del capital de trabajo, apuntando en contribuir en una mayor fidelización de clientes. Los atributos de la propuesta de valor que son sustentados en este punto son, amplia oferta de productos y servicios complementarios

3. Plan de inversión de nuevas herramientas tecnológicas para contar con sistemas de información apropiado y así soportar la propuesta del modelo de negocio, contribuyendo a mejorar la rentabilidad, mejorando el proceso de pago del cliente y obtenido una base de datos robusta con la información del cliente.
4. Administrar y dar consistencia a la información que se generan entre los sistemas de información actuales, que opera la GDR en cada punto de venta vs los sistemas de información utilizados por toda la compañía vs los sistemas de abastecimientos utilizados por el área de *Supply Chain*. Como objetivo se identifica optimizar con información adecuada del negocio.

7.2. Elementos Estratégicos para el sistema de control de gestión.

El desarrollo de los focos relevantes para propuesta de un sistema de control de gestión para la Gerencia de Retail, tendrá la finalidad de identificar los problemas actuales que la unidad de negocio tiene que lidiar en forma diaria, generando oportunidades de mejorar a los distintos procesos de negocio, como también obtener eficiencia en los sistemas de información que son necesarios para dar seguimiento a la evolución y a la toma de decisiones. Esta propuesta también permite administrar las tensiones entre las diferentes áreas y así contar con información oportuna de la evolución del negocio. Los problemas actuales que tiene la GDR y que justifican la propuesta e implementación de un sistema de control de gestión, son los siguientes:

1. No se cuenta con una transmisión formal de los objetivos hacia los puntos de ventas, hoy su objetivo es lograr un presupuesto de venta, descuidando el crecimiento a través de la fidelización de clientes sobre la entrega de un buen servicio.
2. Administrar las tensiones que se generan entre la Gerencia de Retail con otras Gerencias.
 - a) Crecimiento vs mayores ventas vs número de clientes.
 - b) Crecimiento vs niveles de compra de inventarios vs flujo de caja.
 - c) Incorporación de nuevas marcas vs menor compra de existencias de otras marcas.
 - d) Liquidez vs Rotación de cuentas por cobrar. (otorgar mayor plazo de pago).
 - e) Mantener la entrega de un buen servicio al cliente (tiendas nuevas vs tiendas antiguas).
 - f) Mantención de tiendas vs recursos financieros destinados (Flujo de Caja)
 - g) Inversión tecnológica vs formalizar procesos claves del negocio.
3. Sistemas de información que no se conectan en forma directa entre sí, hoy existen dos sistemas que soportan la operación comercial, el primero es el punto de venta que está en todas las tiendas de Retail y un segundo sistema es SAP, que es el sistema que soporta toda la información comercial y financiera de la compañía. Estos sistemas presentan las siguientes diferencias:
 - a) Sistema POS, puede vender sin Stock.
 - b) Sap, no permite la venta sin stock.
 - c) Sistema POS, permite la venta a clientes bloqueados en SAP.

d) Sistema SAP, no permite ventas a clientes bloqueados.

De acuerdo a lo mencionado en el punto 3, los inconvenientes que provocan estas inconsistencias y perjudican la calidad de información para la Gerencia de Retail es la no integración de documentos de ventas, doble procesamiento de información e inconsistencias de inventario. Estos no dan solución a los problemas de la Gerencia de Retail, sólo permiten realizar un seguimiento de la evolución, la cual se desarrollará en la propuesta del Modelo de Análisis de Desempeño.

En resumen y de acuerdo al desarrollo de los problemas de control de gestión identificados, a continuación, se lista un resumen de estos, los cuales tienen un impacto en la Gerencia de Retail como también en otras áreas, las cuales son la Gerencia de Oferta y *Supply Chain*.

1. Optimizar información adecuada para el negocio, entregando una mejor calidad de información en el seguimiento adecuado a la evolución del negocio desarrollado por la Gerencia de Retail.
 - a. Niveles de Inventario.
 - b. Ventas realizadas (Integradas y no Integradas).
 - c. Ventas por Vendedores
2. Formalizar y estandarizar procesos del negocio.
3. Calendarizar las reestructuraciones en tiendas, fortaleciendo su cumplimiento, con su realización en las fechas que correspondan, para la entrega de un espacio cómodo y agradable.

De acuerdo al desarrollo y problemas de control de gestión listado en este capítulo para la Gerencia de Retail y las tensiones identificadas que se producen con las Gerencias de Oferta, *Supply Chain* y Finanzas, es de gran importancia que los problemas a mejorar vayan en línea en la búsqueda de mejores sistemas de información, a través de la unificación de criterios en la configuración de estas

herramientas. Esto permite unificar información necesaria para una adecuada evaluación y evolución del negocio desarrollado por la Gerencia de Retail, con esto se logra contar con información coherente entre las distintas áreas y la información del negocio será clara y transparente para la GDR, proporcionando valor en la asignación de recursos para el desarrollo de las distintas actividades que deben ser desarrolladas en los distintos puntos de ventas para entregar un espacio cómodo y agradable para el cliente que visita las distintas tiendas.

CAPÍTULO 8. MAPA ESTRATÉGICO.

En este capítulo se presenta una propuesta del mapa estratégico para la Gerencia de Retail, el cual permita comunicar la estrategia a través de las cuatro perspectivas, como lo son la perspectiva Financiera, Cliente, Procesos y Crecimiento y aprendizaje. El desarrollo de esta herramienta ha sido elaborado sobre el resultado obtenido de las Declaraciones Estratégicas, Análisis Estratégico y de la Formulación de la Estrategia, siempre bajo el contexto de la Gerencia de Retail. Con esta herramienta la GDR puede tener una mirada más amplia, la cual permita diagnosticar de mejor forma la propuesta de la estrategia, como también su evolución del negocio, permitiendo tomar decisiones más precisas que vayan en línea con los objetivos definidos.

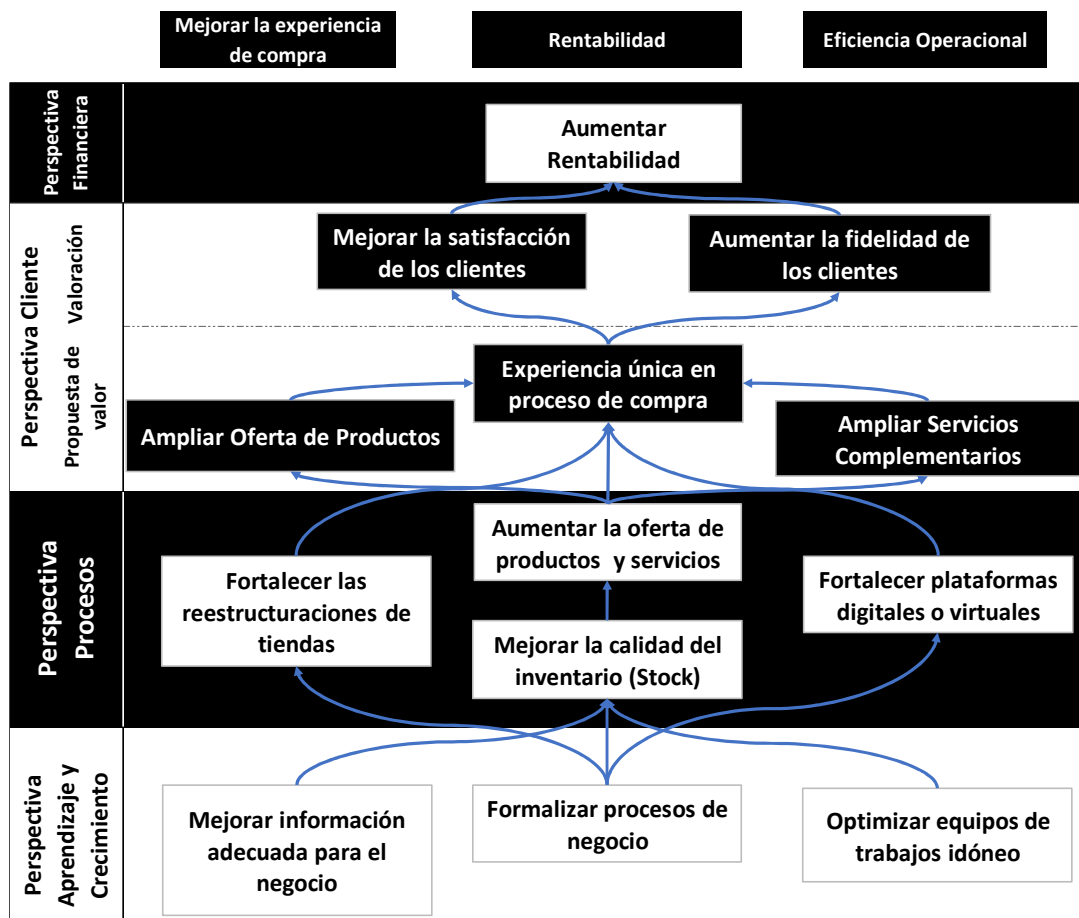
El desarrollo fue realizado sobre la definición y despliegue del Mapa Estratégico al interior de la organización que describe Kaplan y Norton (2008), indicando que es un proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC, las cuales tienen las siguientes características.

1. El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas.
2. Satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización.
3. Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.
4. Los activos intangibles, impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y accionistas.

8.1. Propuesta del Mapa Estratégico de la GDR.

La propuesta del mapa estratégico para la Gerencia de Retail se muestra en la figura 14, la cual está confeccionada sobre la base de mejorar la experiencia de compra del cliente a través de los canales de ventas y dar eficiencia operacional a los procesos claves del negocio para aumentar y fidelizar a los clientes. Esto a través de tres ejes estratégicos que son explicados en el punto 8.2 “Temas Estratégicos”. Este desarrollo fue realizado sobre la definición que describe Kaplan y Norton (2008), indicando que es un proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del BSC.

Figura 14: Propuesta de Mapa estratégico para la Gerencia de Retail



Fuente: Elaboración propia basada en los objetivos propuestos

De acuerdo al mapa presentado en la figura 14. A continuación, se realiza una explicación de las cuarto perspectivas y sus correspondientes objetivos:

1. Perspectiva Financiera

Según Kaplan y Norton (2008) esta perspectiva se describe como la de resultados tangibles de la estrategia. Estos resultados o indicadores de resultados indican si la estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas. Para el caso de la Gerencia de Retail, está enfoca su estrategia a aumentar su cobertura, pero este aumento de cobertura está enfocado de la siguiente forma:

1. Fortalecer canales de ventas, a través de las tiendas físicas y Plataformas digitales o virtuales.
2. Estructurar la red de tienda identificando tiendas que están canibalizando el negocio de otras tiendas de una misma región.
3. Definir tiendas físicas como un centro de acopio, entendiendo esto en que el espacio de ventas se reduzca, para aumentar el espacio de almacenaje, esto para el retiro de productos adquiridos a través del sitio web.

Para obtener una rentabilidad acorde a la exigencia de los directores y seguir compitiendo en el mercado, el cual ha tenido un cambio brusco en los modelos de negocios. La Gerencia de Retail aprovecha las fortalezas que posee para llevar a cabo esta propuesta de negocio, esperando lograr mantener una rentabilidad adecuada al rubro y fidelizar a los clientes actuales.

2. Perspectiva de cliente

Kaplan y Norton (2008) indican que la perspectiva financiera y del cliente indicadas en los mapas estratégicos y los BSC, describen lo que la organización espera lograr: mejoras en el valor para el accionista mediante el crecimiento de los ingresos y las mejoras a la productividad, y aumentos de la participación de la empresa en los gastos del cliente, mediante la adquisición, la satisfacción, la

retención, la lealtad y el crecimiento de sus clientes. La Gerencia de Retail a enfocado sus objetivos estratégicos en las actividades claves del modelo canvas, pero enfocándose en 1) Mejorar la satisfacción, 2) Aumentar la oferta de productos disponibles y 3) Aumentar la fidelidad de los clientes.

1. Mejora la satisfacción de los clientes, a través de encuestas para conocer y monitorear el nivel de servicios entregado en los distintos canales de ventas. Esto para dar cumplimiento a las exigencias, expectativas y propuesta de valor que la Gerencia de Retail ofrece.
2. La fidelidad de los clientes, será un proceso para que el negocio se adapte a las nuevas tecnologías, utilizando la información obtenida de este, para otorgar mayor información sobre productos, ofertas, eventos, asociaciones, etc. La finalidad es atender al cliente el cualquier momento no esperando que visite el sitio web o una tienda física.

En resumen, esta perspectiva esta soportada con los recursos claves del modelo canvas, los cuales permitirán a la Gerencia de Retail generar valor para el cliente y diferenciarse de la competencia.

3. Perspectiva de procesos

De acuerdo a Kaplan y Norton (2008) esta perspectiva identifica los procesos de negocios críticos que dar cumplimiento a los objetivos financieros y cliente, pero sólo unos pocos crean la diferenciación real para la estrategia y el mapa estratégico debe identificar estos procesos claves de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

La Gerencia ha definido los siguientes objetivos estratégicos en esta perspectiva, los cuales son: 1) Mejorar la calidad del inventario, 2) Fortalecer plataformas digitales o virtuales, 3) Fortalecer la reestructuración de tiendas y 4) Oferta de productos y servicios. A continuación, se realiza la descripción correspondiente:

1. La oferta de productos, conlleva a la fuente de ingreso del modelo canvas, en este su propuesta en aumentar la oferta del mix disponible, incorporar nuevos productos a través de la creación de marcas propias, la cual permitirá competir con precios bajos y obtener una mejor contribución.
2. Mejorar la calidad del inventario, apunta en cumplir con los procesos internos para dar un cuidado acorde a los productos, para que estos no presenten fallas y daños por una mala manipulación. El producto que se entrega al cliente debe estar en perfectas condiciones y con todos los sellos que demuestren que no existe manipulación de producto.
3. El fortalecimiento de plataformas digitales o virtuales, está enfocada en aumentar los niveles de venta para el área de Retail a través de aprovechar las nuevas tecnologías y plataformas digitales existentes, generando una mejor rentabilidad del negocio, con mejores espacios en tiendas físicas para almacenar, mayores y mejores niveles de inventario a través de sólidos procesos de negocio.
4. El fortalecer la reestructuración de tiendas, cumple un rol clave en la propuesta de valor, a su vez para la entrega de un espacio cómodo y agradable para que el cliente se desenvuelva de forma natural al interior del punto de venta. Estas mantenciones a su vez están acompañadas de acciones puntuales de Marketing cuya finalidad es atraer al cliente para aumentar el flujo de personal para que la fuerza de venta lleve a cabo su función en la captación del cliente, como toda su información para fortalecer la fidelidad con la unidad estratégica.

En resumen, esta perspectiva está soportada sobre las relaciones con los clientes y sobre los recursos y actividades claves del modelo canvas.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

De acuerdo a lo indicado por Kaplan y Norton (2008) la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los puestos de trabajo (Capital Humano), los sistemas (capital de información) y clima (Capital organizacional) que sustentan a los procesos que crean valor. La Gerencia a enfocado sus objetivos en los de capital de trabajo y capital de información, los cuales a continuación se describen:

1. Mejorar información adecuada para el negocio, esto está enfocado en realizar una inversión en sistemas de información los cuales soporten en crecimiento en función a la propuesta del modelo de negocio. A su vez potenciar el uso de la minería de datos para contar con información relevante del cliente y de sus preferencias. También entregar al cliente un sistema de venta amigable y eficiente para que su estadía no se vea mermada con un sistema inapropiado.
2. Optimizar equipos de trabajos idóneos, generar un plan de carrera que permita desarrollar habilidades y capacidades a los trabajadores, para que estos tengan todas las herramientas necesarias en dar entrega de la propuesta de valor. También fomentar el crecimiento al interior de la unidad transmitiendo el conocimiento y generando una cultura que vaya a una buena atención y con conocimientos solidos de la oferta que se ofrece.
3. Formalizar procesos de negocio, corresponde al levantamiento y actualización permanente de todos los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Retail, esto con la finalidad de llevar a cabo las funciones de forma diaria, de forma eficiente y siempre bajo los protocolos establecidos.

8.2. Temas Estratégicos.

De acuerdo con la propuesta del mapa estratégico y explicación de cada uno de los objetivos, se realiza a continuación la explicación de los tres temas estratégicos propuestos para la Gerencia de Retail, es apropiado indicar que esto se lleva a cabo cuando una compañía plasma la estrategia a desarrollar en un instrumento que permita su comunicación y que promueva el cambio al interior de esta. Según Kaplan y Norton (2008), el desarrollo de los temas estratégicos es una combinación vertical de los objetivos que se originan en mayor proporción sobre la perspectiva de procesos. Un tema estratégico basado en el proceso puede conectarse hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros, y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

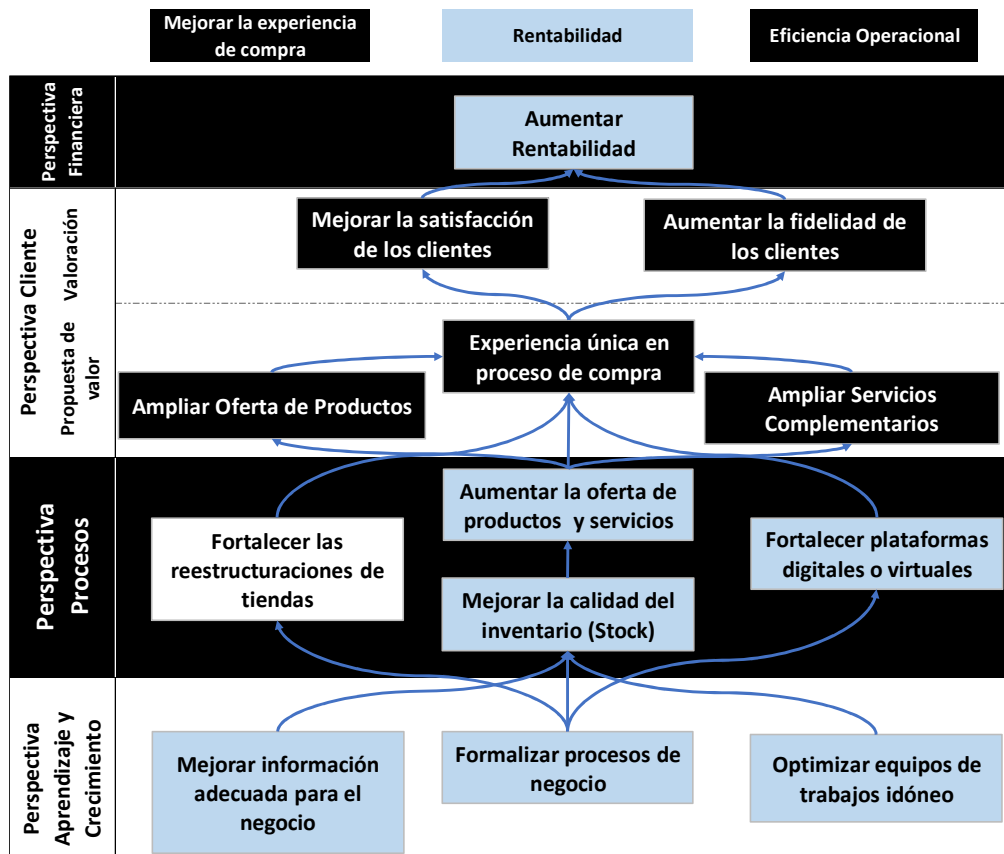
El desarrollo de los temas estratégicos para la Gerencia de Retail, aborda la perspectiva de Clientes, Procesos y Aprendizaje y crecimiento, las cuales darán soporte a la entrega de la propuesta de valor.

Sobre la propuesta de la estrategia de la GDR, esta se enfoca en Aprovechar las oportunidades tecnológicas, con la reestructuración de tiendas físicas, realizando un fortalecimiento de los procesos claves del negocio a través de su levantamiento y contar con una fuerza de venta en constante capacitación para entregar una experiencia única durante todo el proceso de compra al cliente, satisfaciendo sus necesidades a través de la entrega de la oferta del amplio mix de productos, servicios complementarios. En virtud de ello, a continuación, los temas estratégicos propuestos son: 1) Rentabilidad 2) Mejorar la Experiencia de compra y 3) Eficiencia Operacional, que se describen en el apartado siguiente.

8.2.1 Tema Estratégico de Rentabilidad.

Uno de los temas estratégicos propuesto corresponde a rentabilidad, este tema estratégico busca obtener una rentabilidad, aprovechando las fortalezas que la Gerencia de Retail posee, a través de la oferta de marcas y líneas de productos con un amplio mix, esto con la representación de marcas o bien la incorporación de marcas propias. También aprovechando las aplicaciones tecnológicas y contando con procesos internos establecidos que permitan ser más eficientes en la administración de inventario para reducir productos con fallas y contar con productos aptos para su venta, esto con un equipo de trabajo idóneo para el cumplimiento de los objetivos. La relación causal de los objetivos asociados a rentabilidad se presenta en figura 15.

Figura 15: Tema Estratégico de Rentabilidad

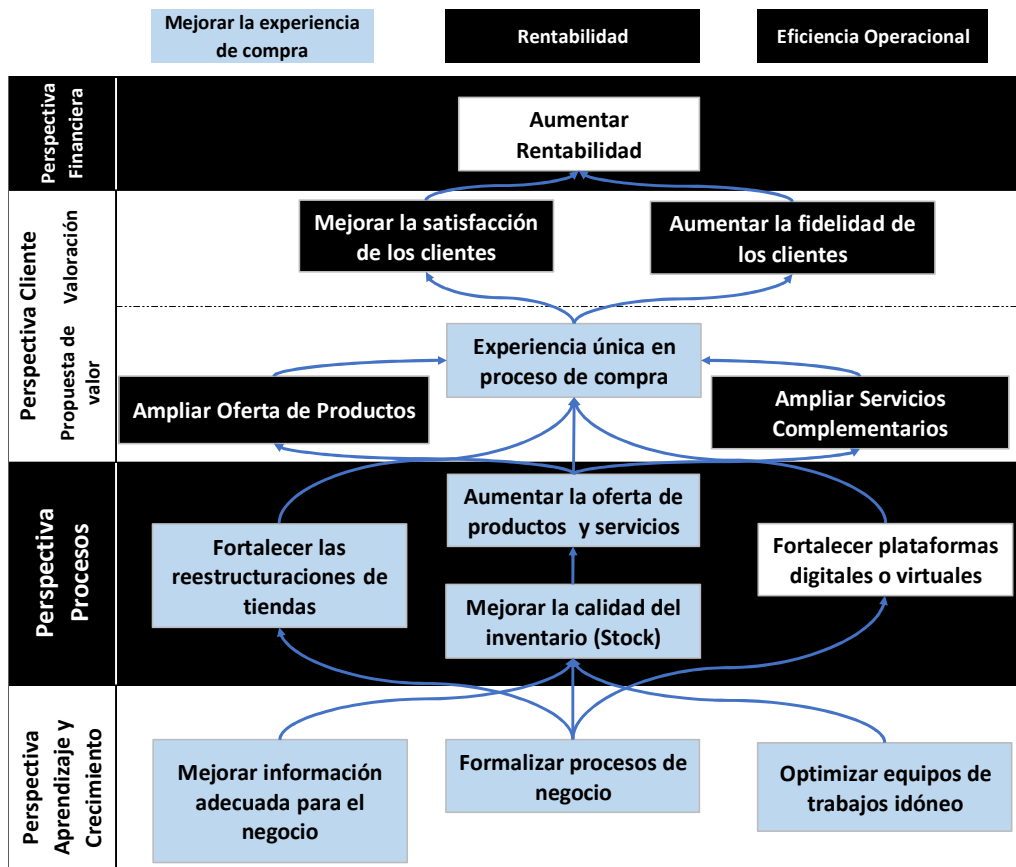


Fuente: Elaboración propia basada en Mapa Estratégico

8.2.2 Tema Estratégico Mejorar la Experiencia de compra.

En relación al tema estratégico de Mejorar la experiencia de compra, este se centra en entregar al cliente una experiencia satisfactoria en su proceso de compra, a través de una oferta amplia de productos e incorporación de servicios complementarios que estén disponibles en todos los puntos de ventas. Esto es soportado con una fuerza de venta capacitada y con las herramientas necesarios para entregar al cliente una atención adecuada y que cumplan con los procesos establecidos para mejorar la calidad de los inventarios, a través de su manipulación y administración, disminuyendo los productos con detalles por una mala manipulación. La relación causal de los objetivos asociados a rentabilidad se presenta en figura 16.

Figura 16: Tema Estratégico, Mejorar la Experiencia de Compra.

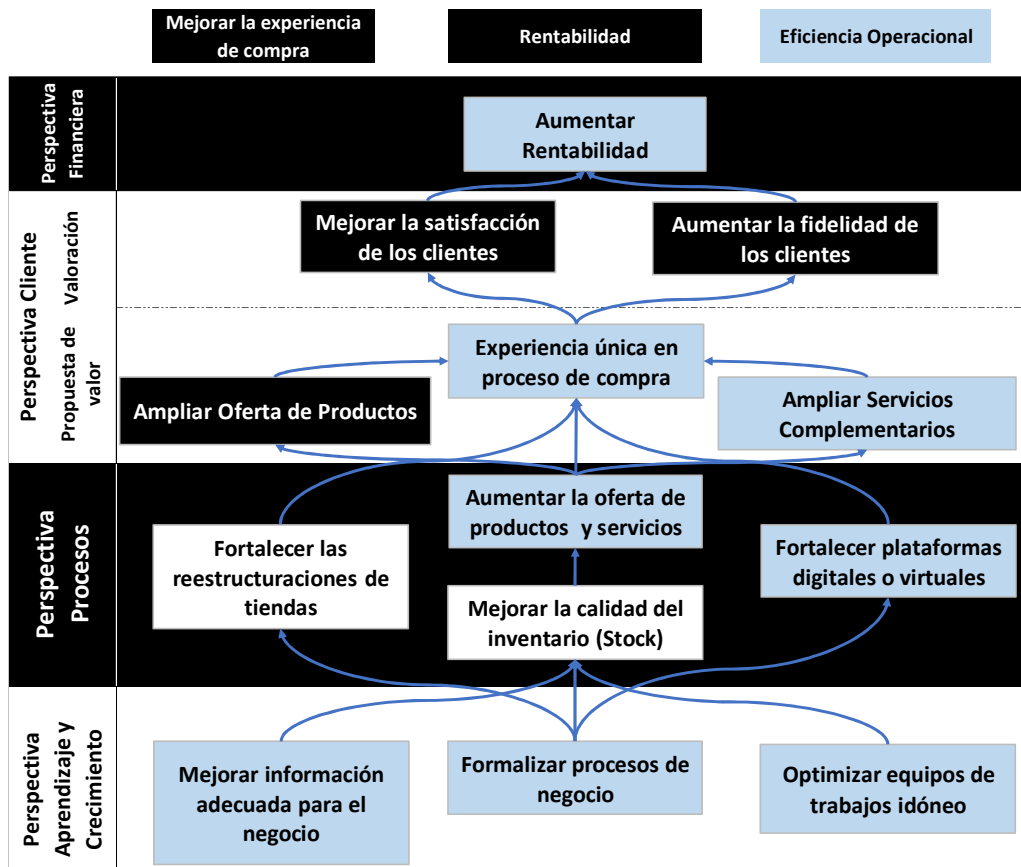


Fuente: Elaboración propia basada en Mapa Estratégico

8.2.3 Tema Estratégico de Eficiencia Operacional.

El último tema estratégico, corresponde a la eficiencia Operacional y esta se enfoca en entregar eficiencia en las actividades claves del negocio y que vayan en línea a mejorar las actividades, estas actividades están orientadas a mejorar la calidad de los inventarios a través de una mejor administración y manipulación, disminuyendo productos defectuosos, disminución de devoluciones y aumentando productos aptos para su venta. Esta eficiencia también enfoca en aprovechar las plataformas digitales o virtuales. Con un equipo de trabajo capacitados y con los conocimientos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos definidos en las diferentes perspectivas. La relación causal de los objetivos asociados a rentabilidad se presenta en figura 17.

Figura 17: Tema Estratégico de Eficiencia Operacional



Fuente: Elaboración propia basada en Mapa Estratégico

8.3.3 Descripción de relaciones causa – efecto.

De acuerdo a la propuesta del mapa estratégico para la Gerencia de Retail y con la descripción en cada perspectiva de sus objetivos estratégicos propuestos. A continuación, se describen en tabla 13 la relación causa – efecto de los objetivos de la perspectiva de procesos y crecimiento y aprendizaje.

Tabla 13 Diccionario de relación causal entre objetivos.

Causa	Efecto	Explicación
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		
Mejorar información adecuada del negocio.	Mejorar la calidad del inventario (Stock)	Lograr un seguimiento a todos los procesos internos en los diferentes puntos de ventas para resguardar la manipulación de los productos y el cuidado de estos. A su vez permite ofrecer productos sin fallas ni detalles a los clientes.
Formalizar procesos de negocio.	Fortalecer las reestructuraciones de tiendas	Mediante la formalización o levantamiento de procesos de negocio para el área de Retail, el personal tendrá claridad de la importancia en la ejecución de las mantenciones en los puntos de ventas para dar entrega a la propuesta de valor y cumplir unos de sus atributos.
Formalizar procesos de negocio.	Mejorar la calidad del inventario	Con la formalización de los procesos de negocio, la fuerza de venta contará con un manual que entregará calidad sobre la administración del inventario para llevar a cabo la entrega de la oferta del amplio mix de productos y servicios complementarios.
Formalizar procesos de negocio.	Fortalecer plataformas digitales o virtuales	Con los procesos de negocios normalizados y claros para todo el personal de la gerencia de Retail, se podrá llevar a cabo la propuesta del modelo de negocio plasmado en el modelo canvas, el cual aprovechar las plataformas digitales para mejorar la rentabilidad del negocio.
Optimizar equipos de trabajos idóneos	Mejorar la calidad del inventario (Stock)	Con un personal idóneo, capacitado e instruido de sus funciones diarias a realizar en el punto de venta asignado, permitirá cumplir los procesos establecidos y administrar eficientemente los inventarios.

Causa	Efecto	Explicación
Perspectiva de Procesos		
Mejorar la calidad del inventario (Stock)	Mejorar la satisfacción de los clientes	El contar con productos en buen estado y con una manipulación adecuada a lo que respecta con su recepción, almacenaje, cuidado y entrega de este. Hace que en los puntos de ventas cuenten con una oferta de productos aptos para su venta y entrega de un producto sin defectos y con todos los sellos que validen que el producto no tenga manipulación.
Fortalecer plataformas digitales o virtuales	Aumentar la fidelizar de los clientes	El contar con procesos claros del negocio, como a su vez que estos sean realizados por el personal de forma eficiente. Permite a la gerencia de Retail en una primera instancia que el servicio entregado por el personal sea el adecuado de cara al cliente, como consecuencia obtener los antecedentes del cliente para generar un contacto a través de la plataforma digital.
Fortalecer las reestructuraciones de tiendas	Aumentar la fidelizar de los clientes	Las actividades claves que se desarrollan en los diferentes puntos de ventas y que están descritas en el modelo canvas. Soportan y contribuyen a la entrega de la propuesta de valor como también a aumentar la fidelidad de los clientes al ofrecer un excelente servicio y mantener una cercanía con ellos a través de la plataforma digital con promociones especiales, ofertas relámpagos y con una constante comunicación de noticia, productos, eventos, etc.
Fortalecer las reestructuraciones de tiendas	Mejorar la satisfacción de los clientes	Las actividades claves que se desarrollan en los diferentes puntos de ventas y que están descritas en el modelo canvas. Soportan y contribuyen a la entrega de la propuesta de valor como también a mejorar la satisfacción al cliente a través de la adquisición de un productos o bien con la visita al sitio web o tienda física, entregando por parte de la fuerza de venta, la ayuda y guía necesaria durante el proceso de compra, dentro del espacio cómodo y agradable para que su desenvolvimiento sea de forma natural..

Fuente: Elaboración propia.

8.4.3 Justificación de la propuesta del mapa estratégico de la GDR.

El siguiente punto viene a justificar la propuesta descrita del mapa estratégico plasmado en la figura 14, en cual enfoca sus temas estratégicos en alcanzar una rentabilidad de acuerdo a los nuevos modelos de negocios existentes, a través de mejorar y fortalecer la experiencia de compra y contar con procesos claves formales.

Actualmente la gerente de Retail, no cuenta con una estrategia formal, sólo enfoca su esfuerzo en cumplir un presupuesto de venta sin aprovechar las fortalezas que se tiene. La propuesta del mapa estratégico apunta en aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas y enfrentar las amenazas de forma estratégica y adecuada.

Esto otorga un alineamiento a la GDR, comunicando los objetivos estratégicos y los procesos claves del negocio para dar cumplimiento a la propuesta de valor y alcanzar una rentabilidad exigida por los accionistas

El mapa estratégico descrito está enfocado en dos perspectivas para administrar las tensiones que se generar al interior de la organización con otras Gerencias. Como primera instancia es dar cumplimiento a los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esto con mejores sistemas de información del negocio, Optimizar personal idóneo para las actividades claves del negocio y formalizar los manuales de procesos actualizados. Esto permitirá a la Gerencia de Retail conocer la situación real del negocio en cada punto de venta como la evolución del negocio en forma diaria. La segunda perspectiva enfoca sus objetivos en dar cumplimiento a la propuesta de valor a través de la satisfacción y fidelidad de los clientes, administrando el aumento de la base de datos de clientes (nuevos y antiguos), administrando de forma eficiente una mayor oferta de productos disponibles en los canales de ventas para contar con un inventario saludable que cubra la demanda del cliente y por último el mapa estratégico establece un

objetivo el cual corresponde en fortalecer las plataformas digitales o virtuales, aprovechando la inversión en sistemas de información, la formalización de procesos de negocio y el adecuado personal para llevar a cabo de forma eficiente el negocio de venta a través de las nuevas plataformas, esto entrega al área una mejor rentabilidad del negocio. A continuación, en el siguiente punto, se realiza el desarrollo del BSC sobre la propuesta del mapa estratégico para la GDR.

CAPÍTULO 9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

En el siguiente capítulo se realiza la construcción del cuadro de mando integral para la Gerencia de Retail, confeccionado con el fin de cumplir con los objetivos planteados en el mapa estratégico, el cual fue descrito en capítulo 8.

De acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton (2002) El *Balanced Scorecard* o cuadro de mando integral, es una herramienta de control de gestión que es útil para planificar y comunicar la estrategia, mediante la definición de metas claras destinadas a crear valor y mejorar el desempeño. Su elaboración transforma la misión y estrategia de la organización en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas. En concreto el *Balanced Scorecard*, proporciona un marco, una estructura y lenguaje para comunicar la misión y la estrategia.

De acuerdo con lo planteado por Niven (2003) describe el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando 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 la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. También ve esta herramienta como tres aplicaciones, sistema para medir, sistema de gestión y herramienta de comunicación.

El uso de esta herramienta contribuye a la GDR los siguientes beneficios:

1. Formalizar y comunicar la visión, para dar seguimiento del negocio.
2. Permite realizar seguimiento y planificar acciones concretas para al logro de la estrategia.
3. Proporciona información adecuada del negocio para tomar decisiones, en forma eficiente y así evitar situaciones indeseadas que perjudiquen el desarrollo de la estrategia.

9.1. Propuesta del Cuadro de Mando Integral de la GDR.

La construcción del cuadro de mando integral sobre la propuesta del mapa estratégico para la Gerencia de Retail, el cual se muestra en figura 18. Se elabora con el objetivo que la GDR, cuente con una herramienta que le permita controlar y medir el grado de cumplimiento de la estrategia.

Para el caso de la perspectiva financiera, los indicadores de gestión propuestos se orientan a obtener una mejora en la rentabilidad del negocio.

La perspectiva de cliente, enfoca sus indicadores en mejorar la experiencia de compra del cliente, a través, aumentar la satisfacción y fidelizar al cliente, sobre de una oferta amplia de productos y servicios complementarios.

Sobre la perspectiva de procesos, esta enfoca sus fortalezas sobre los recursos y actividades claves que se describen en el modelo de negocio y los cuales permiten cumplir la estrategia y entrega de la propuesta de valor al cliente, los indicadores apuntan en cumplir con los procesos establecidos sobre la manipulación de inventarios, reestructuración de tiendas y entrega de servicio.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la Gerencia de Retail, enfoca sus indicadores en la mejorar los sistemas de información que permitan obtener información real del negocio y optimizar el personal idóneo para dar entrega de una experiencia única en el punto de venta.

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral, indicando en cada objetivo, los indicadores, metas e iniciativas estratégicas, permitiendo así medir el desempeño y evolución del negocio en esmero de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

Figura 18: Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de Retail.

	N°	Objetivos	Nombre del Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta	Iniciativas
Financiera	1	Aumentar Rentabilidad	% Ebitda	Ebitda / Ventas Netas	Anual	>21%	
			Crecimiento de ventas	$((\text{Suma de ventas del periodo} / \text{Suma de ventas del año anterior}) - 1) \times 100$	Anual	>= 10%	
Cliente	2	Mejorar la satisfacción de los clientes	% Customer Satisfaction Score	$((\text{Suma de Clientes con Recompra} / \text{Suma total de clientes encuestados}) - \text{Recompra t-1})$	Mensual	60%	Implementar plan de encuestas a realizar en cada punto de venta
	3	Aumentar la fidelidad de clientes	Frecuencia de compra	$(\text{Cantidad de transacciones al año} / \text{número de clientes al año}) \times 100$	Anual	>=10%	Diseñar un programa de fidelización con información y ofertas personalizadas
	4	Amplia Oferta de productos	Productos disponible para la venta	$(\text{Suma de venta de productos del periodo} / \text{Total de productos disponible para la venta}) \times 100$	Semestral	> 20%	Plan de incorporación de nuevos productos, líneas o nueva representación de marcas
	5	Experiencia única en proceso de compra	Net promotor Score (NPS)	Resta de los % obtenidos por clientes retenidos / clientes retactores	Mensual	40%	Implementar plan de encuestas a realizar en cada punto de venta
	6	Ampliar Servicios Complementarios	# Servicios Complementarios incorporados	Cantidad de Servicios Complementarios en el periodo - Cantidad de servicios complementarios periodo anterior	Anual	>=1	Plan de marketing sobre los servicios disponibles para el cliente
	7	Aumentar la oferta de productos y servicios	Nivel de venta según oferta disponible	$(\text{Productos y Servicio disponible en tiendas} / \text{Total de Oferta y Servicios disponible}) \times 100$	Mensual	>= 95%	Plan de fortalecer los canales de ventas a través de plan de inversión en plataforma digital
Procesos	8	Fortalecer plataformas digitales o virtuales	Participación de Ventas Web	$(\text{Suma de venta Web} / \text{Suma del área de Retail}) \times 100$	Anual	> 10 %	Incorporar de plataformas digitales o virtuales
	9	Fortalecer reestructuración de tiendas	Cantidad de Mantenciones de tienda en el periodo	Mantención de tiendas realiza vs Mantención de tiendas presupuestadas	Mensual	> 70%	Llevar a cabo plan de mantención de tiendas y marketing para atraer flujo de personas a las tiendas
	10	Mejorar la calidad del inventario (Stock)	Días de inventario	$((\text{Inventario promedio} * \text{días del periodo}) / \text{Costo de venta de los productos vendidos en el mismo periodo})$	Mensual	<= 45 días	Gestionar la calidad del inventario, cumpliendo los procesos de manipulación para disminuir productos con defectos
	11	Formalizar procesos de negocio	Levantamiento y Certificación de procesos	$(\text{Levantamiento de procesos terminados} / \text{total de procesos}) \times 100$	Anual	> 90%	Formalizar manual de procedimientos, a través de un plan de inversión en procesos de negocios.
Aprendizaje y crecimiento	12	Optimizar equipos de trabajo idóneo	Crecimiento Profesional y Laboral	Cambios de funciones y cargos_Interno	Cuatrimestral	> 5%	Desarrollar habilidades y capacidades de los trabajadores
	13	Mejorar información adecuada para el negocio	Mejoras en sistemas computacionales	% de capacitaciones en mejoras o implementación en sistemas de información	Trimestral	100%	Seguimiento del grado de avance del plan de inversión en sistemas de información

Fuente: Elaboración propia basada sobre los objetivos del mapa estratégico

A continuación, se procede a profundizar en cada perspectiva como en su iniciativa estratégica, dando énfasis de la manera en como cada objetivo es abordado por estas iniciativas.

La figura 19, muestra la perspectiva financiera del cuadro de mando integral, la cual ha definido sólo un objetivo estratégico, identificando en éste como mejorar la rentabilidad del negocio a través de aprovechar las fortalezas de la GDR. El objetivo definido viene consigo con realizar un seguimiento exhaustivo de la evolución de la venta en cada tienda como la contribución de cada una en el Ebitda. La estrategia permitirá aumentar la cobertura, a través del aumento de ventas por clientes nuevos y antiguos, Venta por tienda nueva y antigua, Venta por Metro cuadrado y cumplimiento del presupuesto a nivel desagregado como es el Ebitda. Esta rentabilidad tiene consigo a otorgar eficiencia al capital de trabajo que genera la Gerencia de Retail, gestionando y cumpliendo el ciclo de financiamiento para contar con una liquidez que permita dar cumplimiento a las distintas obligaciones financiera que está unidad genera por el gran volumen de venta.

Figura 19: Perspectiva financiera

	N°	Objetivos	Nombre del Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta	Iniciativas
Financiera	1	Aumentar Rentabilidad	% Ebitda	Ebitda / Ventas Netas	Anual	>21%	
			Crecimiento de ventas	$\left(\frac{\text{Suma de ventas del periodo}}{\text{Suma de ventas del año anterior}} - 1 \right) \times 100$	Anual	>= 10%	

Fuente: Elaboración propia

La figura 20, se muestra la perspectiva de clientes del cuadro de mando integral, enfocando estos objetivos en mejorar la experticia de compra del cliente, a través de cinco indicadores que permitirán ir conociendo la evolución del negocio y de las acciones e iniciativas. Los indicadores de satisfacción y fidelidad de los clientes, apuntan a evaluar y conocer la experiencia vivida durante el proceso de compra, esta experiencia es a través de los canales de ventas.

La medición se realiza a través de la opinión de los clientes sobre la experiencia entregada en el canal de venta, obteniendo los resultados sobre encuestas para medir la atención y experiencia brindada. El resultado es mejorar el nivel de atención y mejorar los niveles de satisfacción y fidelidad, con la finalidad obtener una mayor frecuencia de compra por parte de los clientes, ya que una compra de un producto es equivalente a futuras compras, esto debido a que los productos cuentan con productos complementarios, como es el caso del siguiente ejemplo (Guitarra, Cuerdas, Correas, Atriles, Afinador, Amplificador). También es el caso que el cliente adquiera un producto se la siguiente gama (Guitarra Acústica a Guitarra Eléctrica). Estos objetivos también traen consigo el aumentar la oferta de productos para que el cliente conozca la amplia oferta. Esto sustenta los atributos de la propuesta de valor que tiene como objetivo el ofrecer y entregar la amplia oferta de productos y servicios complementarios a través de una experiencia única durante el proceso de compra.

Figura 20: Perspectiva de cliente

	N°	Objetivos	Nombre del Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta	Iniciativas
Cliente	2	Mejorar la satisfacción de los clientes	% Customer Satisfaction Score	((Suma de Clientes con Recompra / Suma total de clientes encuestados) - Recompra t-1)	Mensual	60%	Implementar plan de encuestas a realizar en cada punto de venta
	3	Aumentar la fidelidad de clientes	Frecuencia de compra	(Cantidad de transacciones al año/número de clientes al año) x 100	Anual	>=10%	Diseñar un programa de fidelización con información y ofertas personalizadas
	4	Amplia Oferta de productos	Productos disponible para la venta	(Suma de venta de productos del periodo / Total de productos disponible para la venta) x 100	Semestral	> 20%	Plan de incorporación de nuevos productos, líneas o nueva representación de marcas
	5	Experiencia única en proceso de compra	Net promotor Score (NPS)	Resta de los % obtenidos por clientes retenidos / clientes retactores	Mensual	40%	Implementar plan de encuestas a realizar en cada punto de venta
	6	Ampliar Servicios Complementarios	# Servicios Complementarios incorporados	Cantidad de Servicios Complementarios en el periodo - Cantidad de servicios complementarios periodo anterior	Anual	>=1	Plan de marketing sobre los servicios disponibles para el cliente

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 21 se muestran los objetivos de la perspectiva de procesos, los cuales permiten el cumplimiento con la propuesta de valor y alcanzar los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera y de cliente. Estos objetivos apuntan a dar eficiencia y cumplimiento en los procesos internos de la Gerencia de Retail, los cuales son, la entrega de un espacio cómodo y agradable a través de las mantenciones y reestructuración de puntos de ventas, fortaleciendo a su vez las acciones de marketing para atraer al público a las tiendas físicas. Estas acciones claves que se describen en el modelo de negocio, requieren a su vez que los procesos del negocio se realicen en forma diaria y eficiente, cumpliendo las normas establecidas para disminuir los productos con fallas o defectuosos, a raíz de la mala manipulación. Por último y de acuerdo a la propuesta de la estrategia, es importante fortalecer las plataformas digitales o virtuales y contar con un nuevo formato de tienda, las cuales tengan mayor espacio de abastecimientos de productos para que estas funcionen como centro de copia, el cual busca que los clientes acudan a éstas para el retiro de los productos adquiridos a través de plataformas digitales y encuentren a su vez un espacio cómodo y agradable al momento del retiro de dichos productos, respetando y cumpliendo la fecha entregada ofrecida al momento de su compra, esto contribuirá a la satisfacción y fidelidad del cliente.

Figura 21: Perspectiva de procesos

	N°	Objetivos	Nombre del Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta	Iniciativas
Procesos	7	Aumentar la oferta de productos y servicios	Nivel de venta según oferta disponible	(Productos y Servicio disponible en tiendas / Total de Oferta y Servicios disponible) x 100	Mensual	>= 95%	Plan de fortalecer los canales de ventas a través de plan de inversión en plataforma digital
	8	Fortalecer plataformas digitales o virtuales	Participación de Ventas Web	(Suma de venta Web / Suma del área de Retail) x 100	Anual	> 10 %	Incorporar de plataformas digitales o virtuales
	9	Fortalecer reestructuración de tiendas	Cantidad de Mantenciones de tienda en el periodo	Mantención de tiendas realizas vs Mantención de tiendas presupuestadas	Mensual	> 70%	Llevar a cabo plan de mantención de tiendas y marketing para atraer flujo de personas a las tiendas
	10	Mejorar la calidad del inventario (Stock)	Días de inventario	((Inventario promedio * dias del periodo) / Costo de venta de los productos vendidos en el mismo periodo)	Mensual	<= 45 días	Gestionar la calidad del inventario, cumpliendo los procesos de manipulación para disminuir productos con defectos

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la figura 22, se muestra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la cual identifica como objetivos el Fortalecer los procesos de negocios, optimizar equipos de trabajos idóneos y mejorar información adecuada para el negocio. Estos objetivos a su vez cuentan con indicadores que permiten realizar el seguimiento adecuado a los objetivos e iniciativas. El foco de esta perspectiva está orientado en contar con el levantamiento y actualización de los procesos del negocio, evaluar al personal de venta que está situado físicamente en las tiendas, para guiar y entregar las habilidades y herramientas necesarias para que se desenvuelva se forma segura y con una absoluta seguridad del negocio. Como último indicador es llevar a cabo el plan de inversión en sistemas de información y herramientas que permitirán soportar la nueva propuesta del modelo de negocio y así aprovechar las fortalezas que posee la unidad y enfrentar las amenazas de las nuevas incorporaciones de nuevos competidores. Con estas nuevas fuentes de información la Gerencia de Retail contará con los resultados reales del negocio, como también de la evolución de los objetivos e iniciativas estratégicas definidas.

Figura 22: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	N°	Objetivos	Nombre del Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta	Iniciativas
Aprendizaje y crecimiento	11	Formalizar procesos de negocio	Levantamiento y Certificación de procesos	(Levantamiento de procesos terminados / total de procesos) x 100	Anual	> 90%	Formalizar manual de procedimientos, a través de un plan de inversión en procesos de negocios.
	12	Optimizar equipos de trabajo idóneo	Crecimiento Profesional y Laboral	Cambios de funciones y cargos_Interno	Cuatrimestral	> 5%	Desarrollar habilidades y capacidades de los trabajadores
	13	Mejorar información adecuada para el negocio	Mejoras en sistemas computacionales	% de capacitaciones en mejoras o implementación en sistemas de información	Trimestral	100%	Seguimiento del grado de avance del plan de inversión en sistemas de información

Fuente: Elaboración propia

9.2. Descripción de las Iniciativas estratégicas.

De acuerdo a lo planteado por Niven (2003) la última pieza del rompecabezas de usar el cuadro de mando integral como sistema de medición, es el desarrollo y la asignación de prioridades a las iniciativas que permiten alcanzar las metas. Las iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la finalidad en mente del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo.

Las iniciativas estratégicas que se describen a continuación, las cuales se identifican en el cuadro de mando integral, corresponden a los planes de acción propuestos para cumplir con los objetivos estratégicos

Para la perspectiva de cliente, se han definido las siguientes iniciativas las cuales son: 1) Implementar plan de encuestas, 2) Diseño de un programa de fidelización, 3) Plan de incorporación de nuevos productos, líneas o nueva representación de marcas y 4) Plan de marketing sobre los servicios disponibles para el cliente: a continuación de describen las iniciativas.

1. Implementar plan de encuestas.

Esta iniciativa busca conocer de parte del cliente, cual fue la experiencia vivida durante todo el proceso de la compra y a su vez evaluar la calidad del servicio entregado en los canales de ventas, por la fuerza de venta en tiendas físicas. Esto busca identificar patrones que permitan generar una cultura que se enfoque a la entrega de una buena atención, guiando y apoyando al cliente desde que ingresa a una tienda o que busca la adquisición de su primer instrumento.

2. Diseño de un programa de fidelización.

Esta iniciativa enfoca a comenzar un plan de trabajo sobre la base de datos, con la información de los clientes que han realizado una compra en algún canal de venta. Este trabajo es comenzar a realizar un plan de un programa de fidelización a través de envíos de correos a clientes de forma recurrente dando a conocer información de la amplia oferta de productos y servicios complementarios, de promociones especiales, incorporación de nuevos productos, de productos complementarios a los adquiridos y/o invitaciones a eventos, generando así la atención para que los clientes o no clientes, comiencen a familiarizarse con el nuevo modelo de negocio propuesto, que busca mejorar la experiencia de compra, a través de una oferta amplia de productos y servicios complementarios.

3. Plan de incorporación de nuevos productos, líneas o nueva representación de marcas.

La iniciativa de incorporar nuevos productos o la representación de nuevas marcas viene a cumplir con los atributos de la propuesta de valor que se ofrece al cliente, a su vez contribuye en forma directa la oferta de productos en los distintos canales de ventas.

4. Plan de marketing sobre los servicios disponibles para el cliente

En esta iniciativa, se apunta en otorgar mayor visualidad de los servicios complementarios que cuenta la GDR para así poder cumplir con otro atributo de la propuesta de valor de cada al cliente y en los distintos canales de ventas.

En la perspectiva de procesos nos encontramos con las siguientes iniciativas, las cuales son: 1) Fortalecer canales de ventas, a través de las plataformas digitales o Virtuales, 2) Plan de mantención de tiendas y acciones de marketing para atraer flujo a las tiendas y 4) Gestionar la calidad del inventario.

5. Plan de fortalecer los canales de ventas.

Esta iniciativa tiene dos objetivos fundamentales para sostener la propuesta del nuevo modelo de negocio, como primera acción es el fortalecimiento del canal de ventas, a través de las plataformas digitales o virtuales, como también contar con información fidedigna de las promociones y acciones que se están realizando en la Gerencia de Retail y como última acción es la contribución a generar rentabilidad a través de la eficiencia operacional con manuales de procedimientos del negocio claros.

6. Plan de mantención de tiendas y acciones de marketing

Llevar a cabo un plan de mantenimiento de tiendas, contribuye en ofrecer en forma permanente la propuesta de valor, esto corresponde en llevar a cabo de forma mensual y programada las mantenciones que deben ser realizadas en cada una de las tiendas o canales de ventas, generando a la fuerza de venta en contar con un espacio cómodo y agradable para que el cliente se sienta atraído por la exhibición y oferta de productos. Sobre las acciones de marketing, estas enfocan su objetivo en realizar acciones que atraigan mayor flujo de personas a las tiendas para que la fuerza de venta lleve a cabo su labor, a través de las habilidades y herramientas entregadas para aumentar la tasa de conversión.

7. Gestionar la Calidad del inventario.

Sobre la iniciativa de la calidad del inventario, apunta en manipular de forma adecuada los productos y esta manipulación, será realizada a través del levantamiento de manuales de procesos para disminuir los productos con detalles, defectuosos o fallas. Esto permite a la Gerencia de Retail, contar con productos aptos para la venta contribuyendo en aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se describe las siguientes iniciativas, las cuales son 1) Estandarización de procesos y de manuales de procedimiento, 2) Plan de desarrollo de carrera y 3) Plan de inversión en sistemas de información. A continuación de describen estas iniciativas.

8. Fortalecimiento del Levantamiento de procesos.

Esta iniciativa tiene dos focos, el primero es realizar la inversión en el levantamiento y fortalecimiento de todos los procesos del negocio, esto para contar con un documento que permita realizar las funciones y actividades diarias de forma eficiente y que contribuya a las iniciativas de mantención de tiendas, acciones de marketing y a la calidad del inventario.

9. Plan de desarrollo de carrera.

La generación de un plan de carrera a la fuerza de venta o persona de tienda, es generada a través del fortalecimiento de habilidades y capacidades con entrega de capacitación constante, fortaleciendo los conocimientos sobre las técnicas de ventas, administración de inventarios y atención a clientes, esto para contribuir al logro de los objetivos de la perspectiva de procesos. Este plan de carrera permitirá a su vez un crecimiento a través de cargo, remuneración o bien cambio de áreas. Esto permitirá transmitir el conocimiento del negocio, generando una

cultura enfocada en el cumplimiento de procesos establecidos y a la entrega de una atención amable y adecuada al cliente.

10. Seguimiento al plan de inversión en sistema de información

Esta iniciativa tiene un efecto transversal en la propuesta del modelo de negocio, ya que esto permite contar con un sistema de información eficiente y que a su vez eliminar las tensiones generadas entre distintas áreas de la organización. El plan del seguimiento sobre la inversión tiene dos focos, el primero es implementar un nuevo punto de venta que permita dar eficiencia en el cierre de la compra y captar toda la información del cliente. Como segundo foco es la inversión de un nuevo sistema de información que cuente con la misma configuración que el punto de venta. Esto permitirá a la Gerencia de Retail, contar con información al día y conocer la evolución del negocio sobre las decisiones y avance en el logro de los objetivos.

De acuerdo a lo expuesto por Kaplan y Norton (2008) las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudar a alcanzar el desempeño deseado. En figura 20 se muestra la matriz de impacto de las iniciativas sobre los objetivos estratégicos.

Figura 23: Iniciativas estratégicas

Perspectiva	N°	Objetivos	Iniciativas										
			Implementar plan de encuesta.	Diseñar plan de fidelización	Plan de incorporación de nuevos productos.	Plan de Marketing, sobre servicios disponibles	Incorporar plataformas digitales o virtuales	Plan de mantención de tiendas y acciones de marketing	Gestionar la calidad del inventario.	Fortalecimiento del Levantamiento de Procesos	Plan de desarrollo de carrera	Seguimiento al plan de inversión en sistema de información	
Financiera	1	Aumentar Rentabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	2	Mejorar la satisfacción de los clientes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cliente	3	Aumentar la fidelidad de clientes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	4	Amplia Oferta de productos			✓	✓	✓						
	5	Experiencia única en proceso de compra	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	6	Ampliar Servicios Complementarios			✓	✓	✓						
Procesos	7	Aumentar la oferta de productos y servicios	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓
	8	Fortalecer plataformas digitales o virtuales			✓	✓	✓			✓	✓		✓
	9	Fortalecer reestructuración de tiendas							✓	✓	✓	✓	✓
	10	Mejorar la calidad del inventario (Stock)							✓	✓	✓	✓	✓
Aprendizaje y crecimiento	11	Formalizar procesos de negocio							✓	✓	✓	✓	
	12	Optimizar equipos de trabajo idóneo							✓	✓	✓	✓	
	13	Mejorar información adecuada para el negocio									✓	✓	✓

Fuentes: Elaboración propia

9.3. Justificación del Cuadro de Mando Integral

En el siguiente punto se desarrolla la justificación del cuadro de mando integral desplegado en el presente capítulo. El cuadro de mando integral busca realizar un seguimiento oportuno y eficiente sobre la evolución del negocio que desarrolla la Gerencia de Retail, para esto es necesario implementar un CMI, el cual es una herramienta que permite medir, gestionar y comunicar la estrategia, de acuerdo a Niven (2003). En conjunto y una vez determinadas las iniciativas estratégicas es necesario llevar a cabo el plan de iniciativas que apuntan a ayudar a alcanzar el desempeño deseado por la Gerencia de Retail.

La propuesta del cuadro de mando integral, viene a descomprimir los problemas de control de gestión que se mencionan en capítulo 7, esto a través de contar con información de calidad sobre la inversión en sistemas de información, la que permite conocer la evolución del negocio, eliminando las inconsistencias sistemáticas, inconsistencia de información entre bases de datos y entre áreas. Esta última apunta a contar con información del inventario de forma exacta y oportuna.

Con la propuesta del cuadro de mando integral en función al mapa estratégico descrito en punto 8. La Gerencia de Retail enfrentará las tensiones con distintas áreas y/o problemas de control de gestión que se mencionan en capítulo 7. Este cuadro de mando integral se enfoca en dar cumplimiento a la propuesta del nuevo modelo de negocio a través del plan de inversión en sistemas de información, el cual permitirá conocer la evolución del negocio, como soportar los nuevos procesos de negocio y contar con la trazabilidad total de las acciones y operaciones diarias realizadas en los diferentes canales de ventas. Esta iniciativa está soportada con el levantamiento de los manuales de procesos que permita dar eficiencia a procesos internos y dar cumplimiento a mejorar la experiencia del cliente durante el proceso de compra. Para concluir con las iniciativas ya

mencionadas, estas deben ser cubierta con el personal idóneo, esto para realizar las actividades de forma diaria y eficiente y así contribuir a la entrega de la propuesta de valor.

El cuadro de mando integral, contiene Kpi's que permite realizar una evaluación y seguimiento sobre los objetivos estratégicos, los cuales contribuirán al logro de dichos objetivos. Dentro de los Kpi's más relevantes se menciona los siguientes:

1. Evolución de la Ventas por tienda y contribución en el Ebitda, esto permite conocer la contribución y participación de la venta y del Ebitda por cada tienda, esto permite identificar tiendas rentables o no rentables.
2. *Customer Satisfacción Score*, que busca medir la satisfacción de los clientes a través de la experiencia vivida en los puntos de ventas.
3. Frecuencia de compra, busca conocer la frecuencia de compra que tiene el cliente, esto fortaleciendo el indicador a través de acciones de comunicación directas al cliente sobre el uso de la base de datos para dar a conocer promociones, descuentos, lanzamiento de nuevos productos, etc.
4. Net promotor Score (NPS), busca medir la lealtad de los clientes sobre la marca que se comercializa, esta medición se basa en una encuesta, cuya pregunta se basa en cuán probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo y según los resultados, los clientes se clasifican en promotores, pasivos y detractores.
5. Mejorar sistemas de información, este Kpi's se enfoca en llevar a cabo la inversión en sistemas de la información, como en la formalización de procesos del negocio.

CAPÍTULO 10. DESPLIEGUE Y MONITOREO EN CASCADA.

En el presente capítulo, se desarrolla el desdoblamiento estratégico de la GDR, está sobre la propuesta de monitoreo en cascada, de acuerdo a la propuesta del mapa estratégico y desarrollo del cuadro de mando integral de la Gerencia de Retail, 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 (2008), el proceso de alineación tiene a su vez tres subprocesos para alinear las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia. Los subprocesos son 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 la Gerencia de Retail con la estrategia propuesta en capítulo anterior, de acuerdo a cuadro ilustrado por Kaplan y Norton (2008) y que se ilustra en tabla 14.

Tabla 14: Procesos de alineación

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas
Alinear a los empleados	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa	La mayoría de los empleados no conocen y/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 (2008).

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 que estén enfocados en el alineamiento entre las diferentes áreas y funcionarios de la compañía para que comprendan la estrategia. Según se menciona anteriormente, para capturar los beneficios, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la Gerencia de Retail con la estrategia de sus unidades funcionales o de apoyo, todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar al logro de los objetivos y las empresas deben dar respuesta a tres preguntas, durante el proceso de alineación:

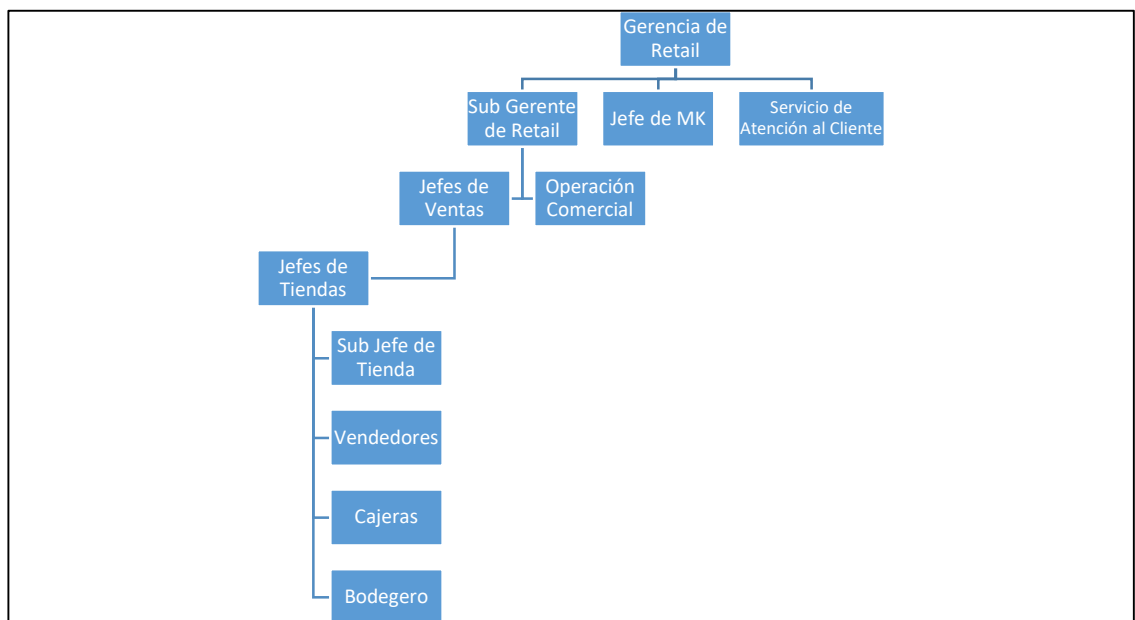
- 1.- ¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las unidades de la organización estén alineadas con los objetivos estratégicos?
- 2.- ¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con la estrategia de la Gerencia de Retail?
- 3.- ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a la ejecutar la estrategia?

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 Gerencia de Retail, las cuales son ejecutadas a través del desarrollo de procesos y con esquemas de incentivos para las gerencias de Oferta y *Supply Chain* que aseguren el logro de éstos.

10.1. Explicación de las funciones de la Gerencia de Retail.

En el siguiente apartado, se describen las principales funciones que tiene a cargo la primera línea de la Gerencia de Retail, destacando cuales o cuál es su propósito al interior de la Gerencia, cómo también cuáles son sus objetivos a cumplir. En la figura 21 se muestran los cargos de la primera línea, los cuales son la Sub Gerencia de Retail, la Jefatura de Marketing y el servicio de atención del cliente. Para el desarrollo de las funciones este apartado se enfoca en la Sub Gerencia de Retail y el área de Marketing, debido a la relevancia que estas áreas tienen en la propuesta del mapa estratégico.

Figura 24 Organigrama de la Gerencia de Retail.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrolla los descriptores de los cargos de la Sub Gerencia de Retail y de la jefatura del Marketing, con el propósito de establecer claridad de las funciones y responsabilidad que estos cargos tienen y antes de comenzar, se comenta que un descriptor es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades de un puesto de trabajo

1. Descriptor de cargo de la Subgerencia de Retail.

A continuación, en tabla 15 despliega un descriptor de cargo para la Gerencia de Retail, en el cual se identificará cuáles son sus objetivos y que funciones cumple.

Tabla 15: Descriptor de cargo (Sub Gerencia de Retail)

OBJETIVO DEL CARGO
<p>Elevar los niveles de Gestión (Comercial y Operacional) en las tiendas, que permitan implementar y mantener una administración de calidad eficiente y eficaz, para velar por los cumplimientos de las metas y objetivos asignados.</p> <p>Es responsable de la gestión absoluta de las tiendas Retail, en los ambientes comerciales, operacionales, recursos humanos, gestión de valores, servicio al cliente, gestión de activos y todas aquellas funciones que tengan relación con la tienda misma.</p>
FUNCIONES ¿Qué se hace?
<ul style="list-style-type: none">a) Administrar las áreas de gestión de (Ventas, Servicios, Soporte y Recursos Humanos).b) Dirigir las acciones orientadas al cumplimiento de los indicadores comerciales y de servicios.c) Supervisar ejecución de capacitaciones al personal de las tiendas.d) Acciones sobre los niveles de servicios NPS por tienda.e) Velar por una gestión de excelencia en locales que permita generar mayor valor agregado.f) Ejecuta las estrategias comerciales establecidas.g) Asegurar la correcta implementación de planes definidos con el área de Marketing, a las remodelaciones en tiendas.h) Supervisar plan de mantención de tienda.i) Controlar ventas, márgenes, gastos e inversiones.

Fuente: Elaboración propia.

2. Descriptor de cargo de la Jefatura de Marketing.

A continuación, en tabla 16 despliega un descriptor de cargo para la Jefatura de Marketing, en el cual se identificará cuáles son sus objetivos y funciones cumple.

Tabla 16: Descriptor de cargo (Jefe de Marketing)

OBJETIVO DEL CARGO
Encargado del Visual de tienda y exhibición de productos, generando presencia de marcas al interior de las tiendas. Debiendo crear y desarrollar eventos para aumentar el flujo de clientes, en los diferentes puntos de ventas, como también responsables de las distintas actividades que contribuyan a aumentar la fidelización y coordinar las mantenciones de tiendas.
FUNCIONES ¿Qué se hace?
<ul style="list-style-type: none">a) Velar por el correcto uso de la imagen de la marca de los productos.b) Implementar un plan de ambiente en las tiendas.c) Coordinar con las áreas de creatividad, contenidos, inteligencia de clientes y productos las acciones relacionadas a sus ámbitos.d) Implementar un plan de producción de eventos de apoyo a la venta y conversión.e) Coordinación y revisión de la exhibición de la oferta, como su distribución en los canales de ventas.f) Supervisar la remodelaciones de tiendas, en lo que respecta al ambiente, estilo y muebles a utilizar.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluido con la descripción de los cargos de la Sub Gerencia de Retail y Jefatura de Marketing, es importante exponer la **relación horizontal externa** a la GDR que es clave para el desarrollo del negocio en los distintos puntos de ventas. Estas unidades son identificadas como las **Gerencias de Oferta y Supply Chain**, las cuales son identificadas como áreas claves e influyente en el

desarrollo de la operación y logro de objetivos de la Gerencia de Retail, las cuales se detallan a continuación:

Gerencia de *Supply Chain*: Entregar cumplimiento de eficiencia en procesos claves, para administrar y resguardar de forma eficiente y eficaz los productos comercializados en los canales de ventas de la Gerencia de Retail, velando por el cumplimiento de la reposición en los distintos puntos de ventas.

Gerencia de Oferta: Administrar la oferta de productos, gestionando y entendiendo la demanda de instrumentos musicales, para dar sustento al crecimiento (Presupuesto) y a su vez gestionar las relaciones con proveedores mejorando las condiciones crediticias que se cuentan con cada uno de ellos y adquirir mayor respaldo en la entrega de soluciones a clientes, sobre productos con fallas y discontinuados. Además de la incorporación de nuevos productos, a través de marcas existente o nuevas marcas, esto a raíz de las exigencias entregadas y solicitadas por la Gerencia de Retail.

10.2. Descripción de los principales desafíos de alineamiento.

En esta sección se describen los principales desafíos a enfrentar y resolver para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos, a través de un alineamiento y coordinación de funciones, tanto vertical como horizontal. El alineamiento es desarrollado a través de los problemas de control de gestión que fueron descritos en el capítulo 7, los cuales están enfocados a entregar una herramienta de control de gestión que permita administrar la propuesta del modelo de negocio como también la propuesta del mapa estratégico, con la finalidad de administrar las tensiones que se producen en la Gerencia de Retail, con otras unidades de negocios, que en este caso las tensiones se identifican con las GDO y GDSC.

Este alineamiento está enfocado en 1) Mantener un adecuado nivel de servicio durante todo el proceso de compra del cliente, entendiendo esto como la entrega de un buen servicio en cada punto de venta 2) Contar con un amplio mix de productos de marcas con prestigio, incorporación de marcas propias y servicios complementarios de cara al cliente. Esto enfocado al crecimiento a través de clientes nuevos y antiguos 3) Plan de inversión de nuevas herramientas tecnológicas para contar con sistemas de información apropiado y así soportar la propuesta del modelo de negocio y 4) Administrar y dar consistencia a la información que se generan entre los sistemas actuales que opera la Gerencia de Retail, el cual es RetailPro (Post) vs los sistemas de información utilizados por toda la compañía vs los sistemas de abastecimientos utilizados por el área de *Supply Chain*.

A continuación, se listan y describen los problemas más relevantes mencionados en el capítulo 7 y que justifican el llevar a cabo el alineamiento.

1. No existe una estrategia formal para el área de Retail. Sólo se cuenta con un presupuesto a nivel Gerencial, el cual no es transmitido a los diferentes jefes de tiendas. Sólo existe una asignación de meta mensual que es informada todos los 25 de cada mes y que corresponde a la meta de venta para el mes siguiente. Esta asignación de meta no está alineada a una venta por marca, familia, sub familia, sku's o números de clientes. Esto ha descuidado el crecimiento a través de la fidelización de clientes.
2. Crecimiento vs niveles de compra de inventarios. Esto se refiere a que la Gerencia de Retail proyecta un crecimiento en ventas sobre el año anterior o actual, dependiendo sea el caso. Esta proyección no cuenta con un sustento sobre una venta por sku's, marca, categoría, familia o subfamilia, generando una gran tensión entre las áreas de oferta y *Supply Chain*, ya que no cuentan con el Input correcto para realizar las estimaciones correctas, las cuales se alineen con la estrategia definida por la Gerencia de Retail.

3. Incorporación de nuevas marcas vs menor compra de existencias de otras marcas. La Gerencia de Retail a no contar con una proyección a detalle de la venta por productos y/o por marcas, trae consigo una tensión que se genera en la Gerencia de oferta con los proveedores y es la administración o negociación de compra, ya que existen en muchos casos una cuota de compra anual por contrato la cual no es respetada, debido a que la Gerencia de Retail exige la incorporación de marcas propias para mejorar el margen y esta nueva incorporación de productos puede competir en forma directa con una línea específica que sólo el adquirida con un proveedor.
4. Mantener la entrega de un buen servicio al cliente (tiendas nuevas vs tiendas antiguas). Esto apunta a que el nivel de servicio que se brinda en cada punto de venta debe y tiene que ser entendido como un estándar, dependiente de su ubicación geográfica. La entrega de un buen servicio al cliente, tiene consigo el llevar a cabo el plan de capacitación a todo el personal de las tiendas para que cada integrante cuente con los conocimientos y herramientas para mejorar la experiencia de compra del cliente.
5. Sistema de información con distintas configuraciones. Los sistemas de información que actualmente son utilizados en las tiendas físicas, es Retail Pro y el sistema utilizado como medio de información para toda toma de decisiones es SAP. El primer sistema que se menciona, maneja información comercial sólo del punto de venta y en cambio el sistema SAP, maneja toda la información de la compañía, como del negocio que desarrolla la Gerencia de Retail. Estos sistemas cuentan con distintas configuraciones, lo cual trae consigo una inconsistencia en información de existencia y ventas. Estas inconsistencias se detallan a continuación:
 - a. Sistema POS, puede vender sin Stock.
 - b. Sap, no permite la venta sin stock.
 - c. Sistema POS, permite la venta a clientes bloqueados en SAP.

- d. Sistema SAP, no permite ventas a clientes bloqueados.

De acuerdo al último punto descrito, estos inconvenientes que provocan estas inconsistencias y perjudican la calidad de información para la Gerencia de Retail, genera documentos de ventas emitidos en Retail Pro, los cuales no se encuentran integrados en el sistema SAP, generando un doble procesamiento de información y una inconsistencia permanente.

Después de la descripción de los principales problemas de control de gestión que son críticos para la Gerencia de Retail y que influyen directamente en otras Gerencias y a su vez estas tienen una influencia directa en el logro de algunos objetivos estratégicos. El desarrollo de los tableros funcionales que son descritos en el siguiente punto, es sobre los cargos de Sub Gerencia de Retail y Jefatura de Marketing, en forma adicional y de acuerdo a la influencia que tiene sobre el logro de los objetivos que son desarrollados los tableros de las gerencias de Oferta y *Supply Chain*:

1. Sub Gerencia de Retail: La Sub Gerencia vela por cumplir y sostener los niveles de gestión comercial y operacional en los distintos puntos de ventas, dando cumplimiento a los objetivos y metas asignados, a través de una administración eficiente de los recursos destinados.
2. Jefatura de Marketing: La jefatura de Marketing administra la exhibición de los productos en cada punto de venta, entregando a cada uno de ellos, la orientación y alineación de los productos que deben estar exhibidos para que los clientes hagan uso de ellos y se conviertan en una posible venta. También es el encargado de realizar eventos y campañas enfocadas para que los clientes visiten las distintas tiendas, buscando promociones que fueron entregadas en forma directa o bien aprovechar las ofertas disponibles en las tiendas, esto con la finalidad de contribuir en aumentar la fidelización de los clientes.

3. Gerencia de *Supply Chain*: Esta Gerencia vela por el abastecimiento a todas las tiendas físicas, como el envío del producto a través de una venta generada por el sitio web. Esto tiene una influencia directa en contar con una calidad de inventario óptimo para ser comercializado en los puntos de ventas, esta calidad está sustentada por el cumplimiento de los procesos en la manipulación de productos. Contribuyendo a la entrega de una oferta de productos disponibles para mejorar la satisfacción como la fidelidad de los clientes.
4. Gerencia de Oferta: La Gerencia de oferta administra la oferta de productos, gestionando y entendiendo la demanda de instrumentos musicales, entregando sustento al crecimiento (Presupuesto) y a su vez debe gestionar las relaciones con proveedores mejorando las condiciones crediticias con cada uno de ellos. La influencia que tiene esta Gerencia sobre algunos objetivos estratégicos propuestos, es ampliar la oferta de productos, a través de la incorporación de marcas propias o marcas con un prestigio en el mercado. Esto fortaleciendo la entrega de la propuesta de valor al cliente, mejorando la satisfacción como la fidelidad de los clientes. A través de contar con una oferta amplia de productos.

10.3. Propuesta de tableros de control y de gestión.

Ya desarrollado la propuesta del mapa estratégico y cuadro de mando integral para la Gerencia de Retail. A continuación, se realiza un desdoblamiento a través de tableros funcionales y de gestión en las áreas que tienen una influencia directa en el desempeño y logro de objetivos de la Gerencia de Retail. Estos tableros permitirán gestionar la creación de valor para el cliente y así alinear a las distintas áreas en contribuir en los objetivos estratégicos, a su vez esto permite visualizar el desempeño real en el transcurso del tiempo, logrando de tal manera que los

responsables cuenten con información real del desempeño, contrastando el resultado con el desempeño esperado.

En la tabla 17 se muestra la matriz de influencia de las áreas y gerencias seleccionadas para el desarrollo de este punto, estos sobre los objetivos establecidos de acuerdo al desarrollo del cuadro de mando integral y como cada área impacta o influye en cada uno de ellos. En la matriz identifica que áreas tienen una relación transversal en algunos objetivos, de las distintas perspectivas y algunos de los objetivos son a) Aumentar la Rentabilidad b) Mejorar la Satisfacción de los clientes c) Aumentar la fidelidad de clientes d) Formalizar procesos de negocio e) Fortalecer equipos de trabajo idóneo.

Tabla 17: Matriz de influencia de las áreas funcionales sobre los objetivos de la Gerencia de Retail.

Perspectiva	N°	Objetivos	Contribución e influencia en el logro de los objetivos.			
			Sub Gerencia de Retail	Marketing	Gerencia de Ofertas	Gerencia de Logística
Financiera	1	Aumentar Rentabilidad	•	•	•	•
Cliente	2	Mejorar la satisfacción de los clientes	•	•	•	•
	3	Aumentar la fidelidad de clientes	•	•	•	•
	4	Amplia Oferta de productos	•	•	•	
	5	Experiencia única en proceso de compra	•			•
	6	Ampliar Servicios Complementarios	•	•	•	
	Procesos	7	Aumentar la oferta de productos y servicios		•	•
8		Fortalecer plataformas digitales o virtuales		•	•	•
9		Fortalecer reestructuración de tiendas	•	•		
10		Mejorar la calidad del inventario (Stock)	•			•
Aprendizaje y crecimiento	11	Formalizar procesos de negocio	•	•	•	•
	12	Optimizar equipos de trabajo idóneo	•	•	•	•
	13	Mejorar información adecuada para el negocio	•		•	•

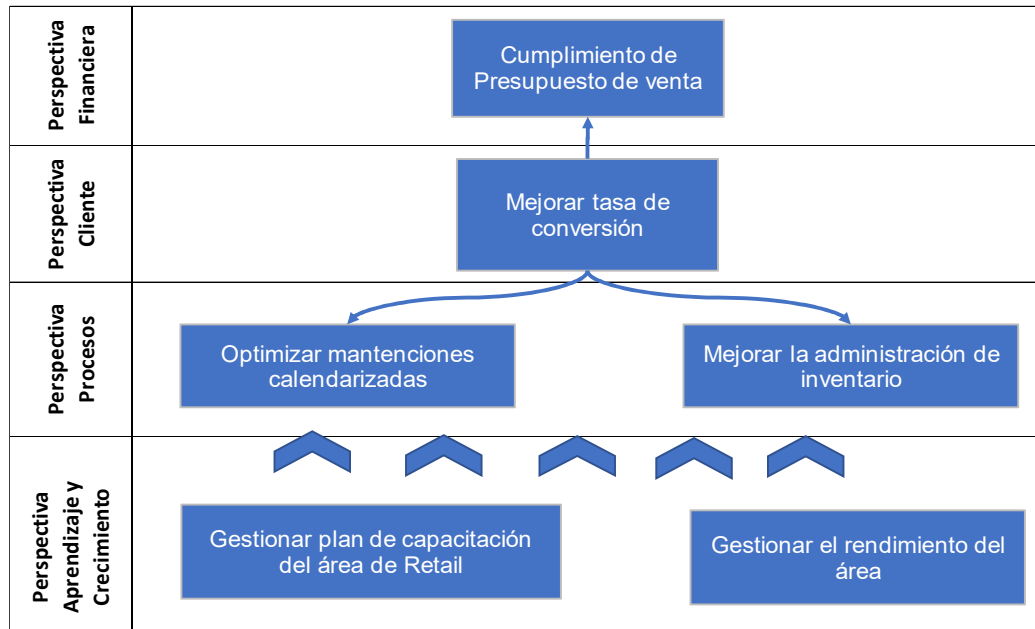
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al resultado plasmado en la matriz de influencia de las áreas perteneciente a la Gerencia de Retail, como áreas externas, las cuales son las Gerencias de Oferta y Supply Chain, sobre los objetivos de la GDR, basados en la propuesta del Mapa Estratégico y cuadro de mando integral, se procede a realizar un desdoblamiento sobre los tableros de control y de gestión de las áreas mencionadas, estas áreas y Gerencias identificadas son áreas críticas y estratégicas para el desarrollo del negocio desarrollado por la GDR y logro de los objetivos propuestos. Estos tableros entregan de forma clara los objetivos e indicadores por los cuales son evaluadas estas áreas.

10.3.1 Tableros de gestión y control de la Sub Gerencia de Retail.

La propuesta del tablero gestión y de control para la Sub Gerencia de Retail, se muestra en figuras 25 y 26, la cual es desarrollada sobre los temas estratégicos de mejorar la experiencia de Compra y Rentabilidad. Los presentes tableros tienen como objetivo aportar en el cumplimiento a la perspectiva financiera, sobre el cumplimiento al presupuesto comercial de ventas, contribuyendo a mejorar la rentabilidad esperada en cada uno de los puntos de ventas. En la perspectiva de clientes el objetivo se enfoca en mejorar la tasa de conversión en puntos de ventas, a través de entregar una experiencia única durante el proceso, el cual influye en mejorar la satisfacción a los clientes y dar incidencia a recompras futuras por parte de los mismos clientes.

Figura 25: Tablero de gestión, Sub Gerencia de Retail



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de clientes está sostenido con dos objetivos definidos para la Sub Gerencia de Retail y los cuales están enfocados en optimizar las mantenencias en los distintos puntos de ventas en tiempo y calidad, para contar con un espacio adecuado de cara el cliente. También apunta en mejorar la administración del inventario, este último objetivo se centra en cumplir con los manuales de procesos y de administración de productos para que la mercadería no sufra desperfectos ni fallas en el proceso de almacenaje propio de la tienda. Sobre los objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estos están alineados a los objetivos de la Gerencia de Retail los cuales dan soporte al crecimiento y a gestionar con mayor eficiencia las distintas funciones, optimizando el personal idóneo.

Figura 26: Tablero de control, Sub Gerencia de Retail.

Perspectiva	Objetivos del área	Indicador	Metrica	Periodicidad	Meta
Financiera	Cumplimiento de Presupuesto de venta	% de Cumplimiento de Presupuesto	$((\text{Suma de venta del periodo} / \text{Suma de ventas presupuestadas}) - 1) \times 100$	Mensual	$\geq 100\%$
Cliente	Mejorar tasa de conversión	% Tasa de Conversión	$((\text{N}^\circ \text{ de documentos de ventas emitidos del periodo} / \text{Suma de entrada de clientes al punto de venta}) \times 100)$	Mensual	9%
		# de Recompra	# Compras de Clientes >1	Mensual	>1
Procesos	Optimizar mantenencias calendarizadas	# Mantenciones de tienda en el periodo	Mantenición de tiendas realiza vs Mantenición de tiendas presupuestadas	Mensual	> 70%
	Mejorar la administración de inventario	% Devoluciones	$(\text{Suma de productos devueltos en tiendas} / \text{Total de productos vendidos en tienda}) \times 100$	Mensual	< 10%
Aprendizaje y Crecimiento	Gestionar plan de capacitación del área de Retail	% Dotación de Gerencia de Retail capacitadas al año	$(\text{Capacitaciones planificadas} / \text{Capacitaciones realiza}) \times 100$	Anual	> 90%
	Gestionar el rendimiento del área	% Desempeño del área	$(\text{Desempeño real KPI del área} / \text{Desempeño definido del área})$	Semestral	$\geq 95\%$

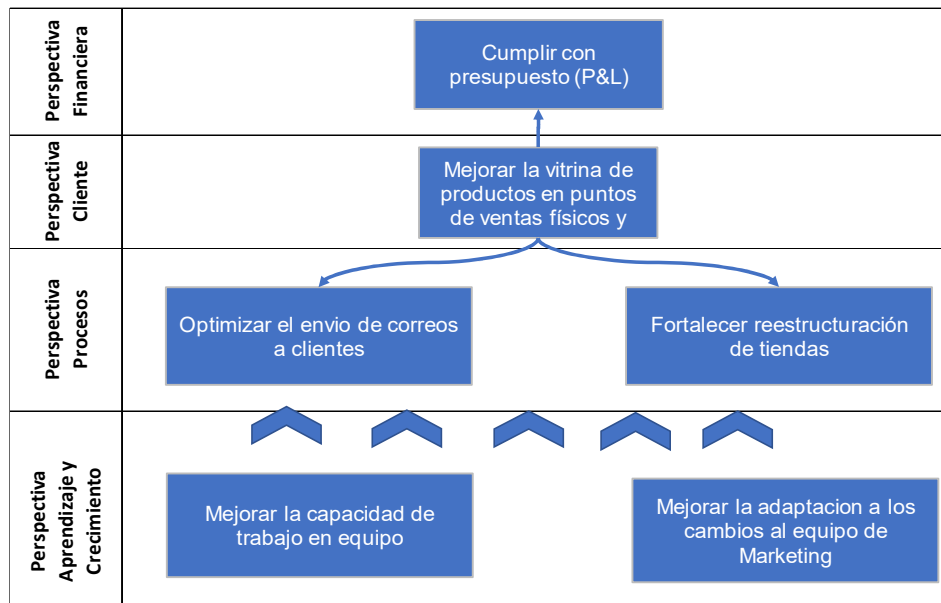
Fuente: Elaboración propia basada en tablero de gestión de la Sub Gerencia de Retail

10.3.2 Tableros de gestión y control de la Jefatura de Marketing.

La propuesta del tablero gestión y de control para la Jefatura de Marketing que se exponen en las figuras 27 y 28, es desarrollada sobre los temas estratégicos de mejorar la experiencia de Compra y eficiencia operacional. Los presentes tableros tienen como objetivo aportar en el cumplimiento a la perspectiva financiera, sobre el cumplimiento al presupuesto de gastos asignados al área, contribuyendo así en cumplir con las distintas acciones esperadas por los puntos de ventas y de acuerdo al presupuesto asignado. En la perspectiva de clientes el objetivo es mejorar la disponibilidad de productos en las vitrinas (físicas y digital) a los clientes, a través de ampliar la oferta de productos e influyendo en mejorar

la experiencia única durante el proceso de compra, este indicador está relacionado con las acciones que el área de marketing ejecuta dentro de la perspectiva de clientes con la ejecución y optimización de envíos de correos electrónicos a clientes, influyendo en aumentar la frecuencia de compra en el periodo.

Figura 27: Tablero de gestión, Jefe de Marketing



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo que lo mencionado en el párrafo anterior, en la perspectiva de proceso existe una actividad a desarrollar es que importante para el área de Marketing, que tiene influencia directa en la aumentar la frecuencia de compra y aumentar el flujo de clientes a tiendas, esta corresponde al envío de correos a los distintos clientes que se encuentran en las bases de datos de la GDR. Otro objetivo definido para la jefatura de Marketing es fortalecer la reestructuración de tiendas en tiempo y calidad, manteniendo a las tiendas con un espacio limpio, como y adecuado para la atención a clientes.

Sobre los objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estos están alineados a los objetivos de la Gerencia de Retail los cuales proporcionan servicios de forma eficiente para gestionar con mayor eficiencia las distintas funciones.

Figura 28: Tablero de control, Jefe de Marketing.

Perspectiva	Objetivos del área	Indicador	Metrica	Periodicidad	Meta
Financiera	Cumplir con presupuesto (P&L)	% Presupuesto de gastos (P&L)	(Gastos reales / Gastos de presupuesto) * 100	Anual	<= 0 %
Cliente	Mejorar la vitrina de productos en puntos de ventas físicos y digital	# de SKU en vitrina	Total de Oferta de productos y servicios disponible en los puntos de ventas / Total Oferta de productos y servicios de la compañía	Anual	6 veces al año x cliente
Procesos	Optimizar el envío de correos a clientes	# de Recompra	# Compras de Clientes >1	Mensual	>1
	Fortalecer reestructuración de tiendas	# Reestructuración de tiendas	Mantención de tiendas realizas en el mes vs Mantención de tiendas programadas en el mes	Mensual	> 70%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la capacidad de trabajo en equipo	Proyectos realizados	Cumplimiento del proyecto en tiempo y calidad	Mensual	Logrado
			Evaluación personal del proyecto realizado	Mensual	Aceptado
	Mejorar la adaptacion a los cambios al equipo de Marketing	Cantidad de Ideas Generadas	Plan de ideas ejecutadas / Cantidad de ideas recopiladas	Mensual	0,2 veces

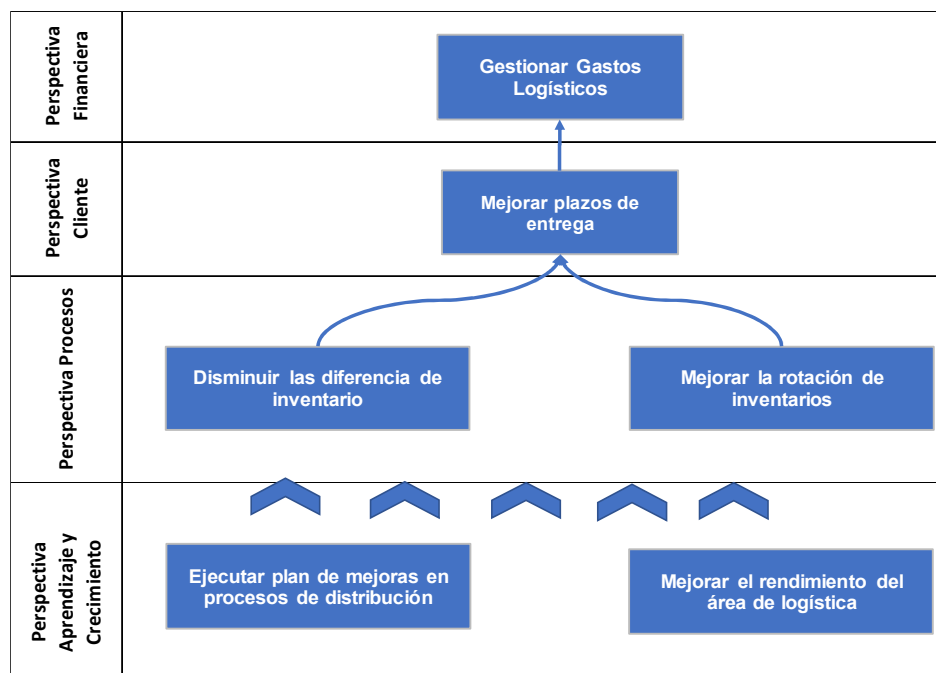
Fuente: Elaboración propia basada en tablero de gestión de la Jefatura de Marketing.

De acuerdo al despliegue desarrollado de los tableros de gestión y control para las áreas perteneciente a la GDR, a continuación, se realiza la propuesta de los tableros mencionados para las áreas externas que son las GDO y GDSH.

10.3.3 Tableros de gestión y control de la Gerencia de *Supply Chain*.

A continuación, se propone un tablero de gestión y de control para la GDSC, que se muestran en la figura 29 y 30, está desarrollada sobre los temas estratégicos de eficiencia Operacional. Los presentes tableros tienen como objetivo aportar eficiencia sobre los gastos logísticos contratados y entregar eficiencia al proceso de despacho de productos a los distintos puntos de ventas, contribuyendo de esta forma, a mejorar los tiempos de entregas en las reposiciones de productos y en los diferentes puntos de ventas y como determinante dar eficiencia a los costos de traslados, este objetivo está relacionado con el objetivo estratégico de la compañía que se muestra en anexo 1 y que corresponde a mejorar la gestión de procesos logísticos. El objetivo de proceso mencionado está relacionado con una adecuada rotación y administración de inventarios y en buen estado, aquí se influye y da énfasis sobre la perspectiva de cliente del mapa estratégico obteniendo satisfacción y fidelidad de los clientes.

Figura 29: Tablero de gestión, Gerencia de *Supply Chain*



Fuente: Elaboración propia.

En la perspectiva de procesos, los objetivos son claves y claros y apuntan a gestionar de forma más eficiente las existencias, generando una mejor rotación de productos y disminuyendo las diferencias de inventarios, esto para no afectar el desempeño y disponibilidad de los productos en los puntos de ventas. Sobre los objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, están alineados a los objetivos de la Gerencia de Retail para dar soporte al crecimiento y gestionar con mayor eficiencia las distintas funciones para así dar cumplimiento a los objetivos de las diferentes perspectivas, contando con un personal capacitado e idóneo.

Figura 30: Tablero de control, Gerencia de *Supply Chain*.

Perspectiva	Objetivos del área	Indicador	Metrica	Periodicidad	Meta
Financiera	Gestionar Gastos Logísticos	% Gasto Operacional	$((\text{Suma de gastos operacionales actuales} - \text{Suma de gastos operacionales año anterior}) / \text{Gastos Operacionales año anterior}) \times 100$	Anual	< 10 %
Cliente	Mejorar plazos de entrega	% Despachos diarios	$((\text{N}^\circ \text{ de Sku despachados} - \text{N}^\circ \text{ de Sku solicitados}) / \text{N}^\circ \text{ de Sku solicitados}) \times 100$	Diario	> 95 %
Procesos	Disminuir las diferencias de inventario	% Diferencia de Inventario	$((\text{Diferencia de inventario} + \text{Mermas}) / \text{Costo de ventas anualizado}) \times 100$	Anual	< 1 %
	Mejorar la rotación de inventarios	Rotación de inventario	$(360 \text{ días} / (\text{Costo de venta anualizado} / \text{Saldo de inventario}))$	Mensual	≤ 45 días
Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar plan de mejoras en procesos de distribución	Evaluación del proceso ejecutado	Resultado esperado del proceso ejecutado	Mensual	Conforme
	Mejorar el rendimiento del área de logística	% Personal de Logística capacitadas	$(\text{Capacitaciones planificadas} / \text{Capacitaciones realizadas}) \times 100$	Semestral	≥ 95 %

Fuente: Elaboración propia basada en tablero de gestión de la GDSC.

En resumen, con el despliegue de los tableros desarrollados en este punto, los cuales tienen una **relación horizontal** que permiten aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Gerencia de Retail, puntualmente en Mejorar la

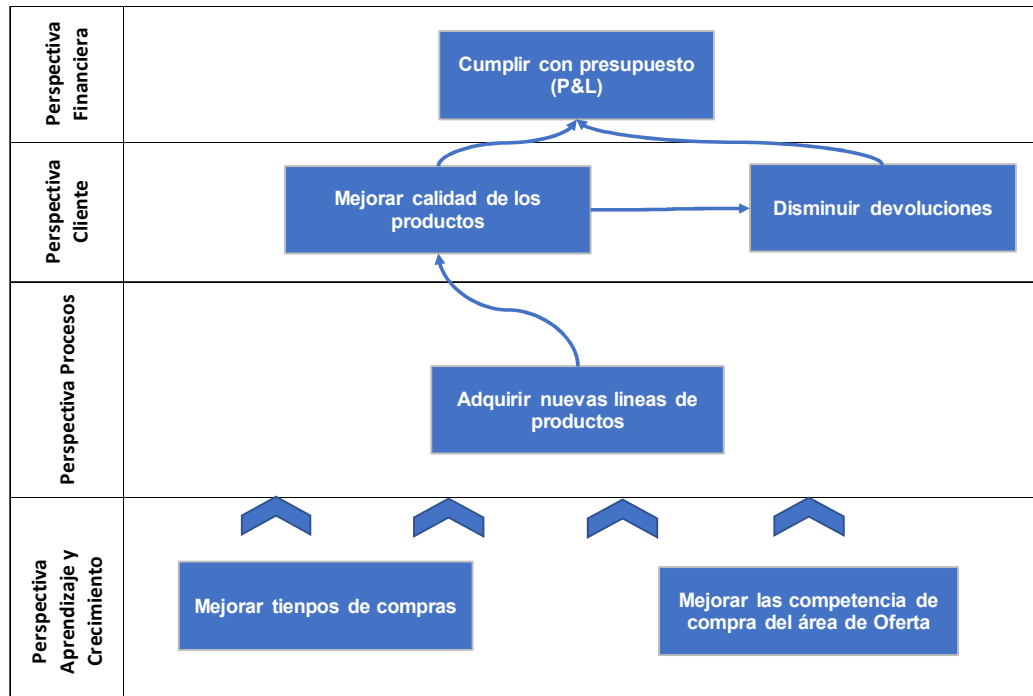
calidad inventarios, formalizar procesos de negocio, Mejorar la información del negocio y gestionar eficientemente los equipos de trabajo.

10.3.4 Tableros de control de la Gerencia de Oferta.

Continuando con la propuesta de los tableros de gestión y control para áreas externas a la GDR, a continuación, se entrega propuesta de la Gerencia de Oferta, que se muestra en la figura 31 y 32, estas desarrolladas sobre los temas estratégicos de mejorar la experiencia de compra y eficiencia operacional. El presente tablero tiene como objetivo aportar en el cumplimiento a la perspectiva financiera a través del cumplimiento de presupuesto de gasto asignado. Sobre los objetivos de la perspectiva de cliente, estos están relacionados con objetivos del mapa estratégico de la compañía, los cuales están identificados en anexo 1, estos objetivos son a) Disminuir fallas de productos b) Ampliar líneas de productos y marcas. Por su parte la Gerencia de oferta tiene una contribución muy importante sobre la calidad de los productos a incorporar para la comercialización de estos a través del negocio desarrollado por la GDR.

En la figura 31 se ilustra que es necesario contar con productos de calidad para disminuir la tasa de fallas o bien la devolución de productos por parte de clientes, ya que estos indicadores afectan directamente a la satisfacción y retención de clientes. A su vez la Gerencia soporta estos objetivos con mejorar la calidad de los inventarios, esto hace relación a la participación de los productos (A, B, C y D) logrando disminuir los productos de clasificación D (Producto sin movimiento en los últimos 6 meses) y aumentar la participación de productos con clasificación A, B y C. siendo los productos A y B los que contribuyen al 80% de la venta.

Figura 31: Tablero de gestión, Gerencia de Oferta



Fuente: Elaboración propia.

La perspectiva de procesos se identifica un objetivo clave para el desarrollo de la estrategia y cumplimiento de los objetivos, los cuales es; incorporación de nuevos productos, el cual juega un rol fundamental en aumentar el mix de productos, desde una mirada por Familia de producto, categoría de producto o bien incorporación de una línea nueva que a la fecha no esté siendo comercializada (Marca propia o Marca con prestigio en el mercado).

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estos objetivos están alineados a los objetivos de la Gerencia de Retail para dar soporte al crecimiento y gestionar con mayor eficiencia las gestiones de compras que deben ser gestionadas por la Gerencia de Oferta, esto permite dar cumplimiento a los objetivos de las diferentes perspectivas de la Gerencia del proyecto de grado, contando con un personal capacitado e idóneo que lleve a cabo las mejoras en las gestiones del área.

Figura 32: Tablero de control Gerencia de Oferta

Perspectiva	Objetivos del área	Indicador	Metrica	Periodicidad	Meta
Financiera	Cumplir con presupuesto (P&L)	% Presupuesto de gastos (P&L)	$(\text{Gastos reales} / \text{Gastos de presupuesto}) * 100$	Anual	$\leq 0 \%$
Cliente	Mejorar calidad de los productos	% Productos por fallas	$(\text{Suma de cantidad de productos con fallas} / \text{Total de productos comprados}) * 100$	Mensual	$< 1,5 \%$
	Disminuir devoluciones	% Devoluciones	$(\text{Suma de productos devueltos en tiendas} / \text{Total de productos vendidos en tienda}) * 100$	Mensual	$< 10\%$
Procesos	Adquirir nuevas líneas de productos	% Incorporación de nuevos productos	$(\text{Venta de nuevos SKU incorporados en el año} / \text{Ventas totales del periodo}) * 100$	Mensual	$\geq 3 \%$
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar tiempos de compras	Cumplimiento a tiempo de proveedores	$(\text{Recepción de compras fuera de plazo} / \text{Recepción de compras recibidas}) * 100$	Mensual	$> 70 \%$
	Mejorar las competencias de compra del área de Oferta	Rotación de inventario	$(360 \text{ días} / (\text{Costo de venta anualizado} / \text{Saldo de inventario}))$	Mensual	$\leq 90 \text{ días}$

Fuente: Elaboración propia basada en tablero de gestión de la GDO.

De acuerdo al despliegue de los tableros desarrollados para la Gerencia de Oferta, la cual tiene una **relación horizontal** con la Gerencia de Retail, estos despliegues permiten aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la GDR, estos apuntan a Mejorar la calidad inventarios, Aumentar la Oferta de Productos y Servicios, los cuales contribuyen a mejorar la satisfacción y fidelidad de los clientes.

10.4. Justificación de la propuesta del despliegue y monitoreo en cascada.

Con el desarrollo del despliegue de la estrategia y su desdoblamiento a través de los tableros de control y de gestión, sobre las áreas de la Gerencia de Retail y áreas externas a ellas. La GDR busca 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 las áreas pertenecientes a la Gerencia de Retail podrá comunicar su estrategia y a las áreas externa de ellas, logrando transmitir en forma clara y precisa.

Los tableros realizados en las áreas descritas en este punto, tienen la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Gerencia de Retail y a su vez cubrir y disminuir los problemas de control de gestión en lo que respecta a:

- 1) Formalizar procesos de negocio para lograr eficiencia operacional en las distintas actividades claves del negocio y en las distintas áreas
- 2) Administrar niveles adecuados de inventarios, gestionando de forma eficiente y profesional las relaciones con proveedores e incorporación de marcas propias y
- 3) Mantener un nivel de servicio óptimo que contribuya a la entrega de la propuesta de valor (Formato de tiendas nuevas y antiguas) logrando concretar la reestructuración de tiendas para la entrega de un espacio adecuado de cara al cliente.

Los temas que fueron listados son tratados como procesos, debido a que el desarrollo de esto y su cumplimiento son claves para que la GDR haga entrega de un servicio de excelencia al cliente, dando soporte a los dos objetivos definidos, los cuales son: Mejorar la satisfacción y Aumentar la fidelidad de los clientes.

De acuerdo al desarrollo de tableros de gestión y control, 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 la GDR, estos se describen a continuación:

1. Mejorar plazos de entrega: Este objetivo apunta a gestionar de forma eficiente la administración de los inventarios, generando una mejor rotación de productos y disminuyendo las diferencias, para no afectar el desempeño y disponibilidad de los productos en los puntos de ventas. En cambio, en la Gerencia de Retail, este objetivo busca en cumplir los procesos desde el momento de la recepción hasta la entrega al cliente final, esto sobre el cumplimiento de los procesos de acuerdo a una manipulación adecuada, para disminuir productos con detalles.
2. Calidad de productos: En este objetivo se distingue la relevancia que tiene la Gerencia de oferta sobre la importante de la calidad de los productos que la GDR comercializa. Este objetivo apunta a disminuir la tasa de fallas o bien las devoluciones de productos, ya que estos indicadores afectan directamente a la satisfacción, retención y fidelidad de los clientes. Esto tiene una relación a su vez sobre la calidad de los inventarios, esto hace relación a la participación de los productos (A, B, C y D) logrando disminuir los productos de clasificación D (Producto sin movimiento en los últimos 6 meses) y aumentar la participación de productos con clasificación A, B y C. siendo los productos A y B los que contribuyen al 80% de la venta.
3. Adquirir nuevas líneas de productos: En este objetivo la Gerencia de oferta sigue cumpliendo un rol importante en la adquisición de nuevos productos para contar con una oferta amplia de productos (Marca propia o Marca con prestigio en el mercado). Este objetivo tiene una influencia directa en aumentar la oferta de productos para la Gerencia de Retail.

CAPÍTULO 11. ESQUEMA DE INCENTIVOS.

En este capítulo, se presentan los esquemas de incentivos propuestos para alinear a las personas y distintas gerencias, esto para el logro de los objetivos y que estos a su vez, estén alineados a la estrategia propuesta. El esquema de incentivos es desarrollado sobre áreas internas y externas a la Gerencia de Retail, debido a la gran influencia que estas tienen en el logro y del desarrollo del negocio.

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 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 León (2013) la recompensa total, como un modelo que incluye todo tipo de recompensas, indirectas como directas, e intrínsecas como extrínsecas. 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, creando un ambiente de trabajo que provea una oportunidad de ganar-ganar en un periodo de tiempo sostenido, y construyendo una empresa en que las personas estén orgullosas de trabajar. 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.

En tabla 18 se identifican los incentivos extrínsecos e intrínsecos dentro de un modelo de recompensa.

Tabla 18: Recompensas extrínsecas e intrínsecas

Recompensas monetarias y beneficios	Sueldo Base	→	Compensación total	+	Recompensas no monetarias	Responsabilidad	→	Recompensa total
	Otros medios de pagos garantizados					Reconocimiento		
	Pagos variables a corto plazo					Trabajo significativo		
	Pagos variables a largo plazo					Oportunidad para el desarrollo		
	Propiedad de acciones					Calidad de vida en el trabajo		
	Beneficios					Balance vida / Trabajo		

Fuente: Compensación: Diferenciar con equidad, León (2013)

11.1. Esquema de Incentivos actual.

A continuación, se realiza la descripción de los esquemas de incentivo que hoy se utilizan para recompensar el desempeño de las distintas Gerencias, durante el año comercial. Los incentivos entregados a las Gerencias, son recompensas monetarias, con un esquema estructurado, pero que no van en línea con los objetivos estratégicos del negocio, dejando al descubierto que los KPI utilizados para el seguimiento del negocio, no son utilizados, solo se enfocan a un desempeño de corto plazo. A su vez, estas áreas no cuentan con un alineamiento formal desde los objetivos de la Gerencia del Retail, lo que dificulta aún más dar objetividad a la medición de desempeño y enfocar los esfuerzos clave de las distintas áreas.

Los gerentes tienen un bono anual, equivalente a dos sueldos bases, estos son pagaderos una vez al año por los resultados de la compañía y pagados en base a la validación de los resultados financieros auditados del año anterior en el mes de febrero. El pago del bono tiene una condición y que corresponde a que, si el Ebitda del negocio es menor al 85 % respecto al valor presupuestado, no debe existir pago de incentivos.

Tabla 19: Escala de Incentivos a ejecutivos.

% Cumplimiento de Meta (Ebitda)	% Pago de Bono (Sueldo)	# Sueldos Base (Cumplimiento)
>= a 100%	100%	2
>= a 76% y <= a 99%	50%	1
<= a 75%	0%	0

Fuente: Elaboración propia basada sobre escala de incentivo.

De acuerdo a lo expuesto en párrafos anteriores, existe un esquema de incentivo formal para las distintas gerencias, pero este método formal pierde sustento y credibilidad al momento que el Gerente General (GG) define de forma unilateral el pago o no pago de incentivo, esto debido a que en los últimos años el pago de incentivos lo ha definido en GG. En la tabla n° 20 se ilustra el comportamiento de pagos de los últimos 4 años.

Tabla 20: Comportamiento de bonos entregados a gerentes.

Año	% de cumplimiento (Ebitda)	% pagado
2014	80%	100%
2015	80%	50%
2016	50%	50%
2017	50%	100%

Fuente: Elaboración propia basada en informes auditado, Audiomusica (2015 al 2017)

De acuerdo a lo que se demuestra en los párrafos anteriores, se identifica que el comportamiento de las Gerencias tiene mayor grado de influencias negativas que positivas al interior de la organización, esto debido a que el objetivo del cumplimiento del Ebitda de a lo menos en un 85 %, no es mirado como exigencia de un objetivo. Esto provoca que los recursos tanto financieros como no financieros no sean utilizados de forma apropiada, generando gastos innecesarios y pérdidas que afectan la rentabilidad del negocio, esto por una falta de política de incentivos de forma transversal. Por otra parte, lo anterior también influye negativamente en las actividades claves que desarrolla cada gerente de área, ya que no existe una evaluación y seguimiento de estas actividades, por consecuencia la propuesta de valor que se hace entrega en este informe, se hace casi imposible cumplir, ya que los servicios y actividades claves que deben ser generados por las distintas áreas no cumple con las exigencias que realmente se requieren para dar entrega de un servicio de excelencia al cliente, durante todo el proceso de su compra.

Este esquema de incentivos que carece de formalidad y seriedad, también tiene un lado positivo, el cual corresponde a que se tiene un conocimiento amplio y solido de las diferentes actividades claves que deben ser realizadas por las distintas áreas para dar cumplimiento a la propuesta de valor y estrategia propuesta para la Gerencia de Retail. Esto claramente debe ser aprovechado para comenzar a implementar la propuesta del modelo de incentivos para alinear y orientar el desempeño de las personas en contribución del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la GDR.

11.2. Propuesta del esquema de incentivo.

De acuerdo a lo descrito en punto anterior se presenta a continuación la propuesta de incentivos para las GDR y áreas pertenecientes a la unidad y áreas externas a esta, las cuales son las GDO y GDSC, estas últimas seleccionadas por la relevancia que estas tienen en el cumplimiento de la propuesta de valor, propuesta del modelo de negocio y sobre la estrategia propuesta. El esquema de incentivo propuesto para las Gerencias descritas, corresponde a una recompensa monetaria y su desempeño está en base sobre los resultados que cada uno puede y tiene influencia para el logro de los distintos objetivos propuestos, en cada uno de los tableros de control para las distintas gerencias. De acuerdo con lo planteado por León (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 del esquema de incentivo, es necesario contar con una visión estratégica del negocio y así entender 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, 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, los ejecutivos son incorporados al programa de incentivos anual.
2. Medidas e indicadores: El programa de incentivo incluye 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 son recompensados a través de una escala definida en función a los desempeños esperados.
 6. Diseño del plan de incentivo: La base del plan es confeccionado sobre los niveles de rentabilidad esperada.
 7. Formas de pago: Pago financiera a través de liquidaciones de sueldos.

En forma adicional, el esquema de incentivo es evaluado sobre el resultado anual del Ebitda obtenido vs el Ebitda proyectado de la GDR, este incentivo tendrá una escala con un mínimo del 85% y un máximo de un 100%, este alcance evaluado de forma equivalente sobre el porcentaje de incidencia de cada objetivo estratégico definido, estos objetivos cubren las cuatro perspectivas del BSC. En tabla 21 se muestra el articulador y el porcentaje de incidencia que será evaluado sobre cada objetivo, en función al resultado del Ebitda alcanzado en el ejercicio.

Tabla 21 Estructura del articulador y porcentaje de incidencia de los objetivos estratégicos de cada gerencia.

Perspectiva	Articulador	% Incidencia
Financiera	El pago del bono por desempeño, será a través de incentivos monetarios en forma anual, sobre el cumplimiento de a lo	%
Cliente	menos del 85% del Ebitda	%
Procesos	presupuestado: Ebitda > 85% y <=95%, 50% del sueldos base, > 96% y <=99%, 1 sueldo base, >= 100% 2 sueldos base.	%
Aprendizaje y Crecimiento		%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo planteado, el esquema propuesto busca entregar a los distintos ejecutivos un claro seguimiento de las actividades claves para su cumplimiento, como a las de sus áreas, con esto se busca que los ejecutivos no realicen el mínimo esfuerzo, esto a través con la exposición al equipo de gerentes, lo cual trae la presión del grupo de trabajo e influye en el actuar de cada uno de ellos. Con lo expuesto, el esquema de incentivo propuesto busca alinear las distintas actividades desarrolladas por las áreas pertenecientes a la GDR como a las áreas externas, este esquema entrega de forma clara y formal las áreas a evaluar, objetivos, tiempo de medición, metas definidas, recompensa monetaria y forma de pago. Con esto se logra entregar un esquema de incentivo monetario estructurado y con un articulador que es evaluado sobre el porcentaje de incidencia de cada objetivo definido.

11.2.1. Esquema de incentivos para la GDSC.

El gerente de *Supply Chain* es el responsable del área y tiene incidencia directa en los resultados de desempeño del área e influencia en los cumplimientos de los objetivos de otras Gerencias. Este esquema de incentivo está enfocado en su perspectiva de cliente contribuyendo a mejorar los plazos de entrega de productos a los distintos puntos de ventas, para que estos cuenten con una oferta de productos disponibles para la venta.

En la perspectiva de procesos, la Gerencia centra sus objetivos en actividades claves que influyen en la administración y resguardo de productos comercializables por los puntos de ventas y por último en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, están alineados a los objetivos de la Gerencia de Retail para dar soporte al crecimiento y gestionar con mayor eficiencia las distintas funciones para así dar cumplimiento a los objetivos de las diferentes perspectivas, contando con un personal capacitado e idóneo.

En tabla 22 se muestra esquema de incentivos para la Gerencia de *Supply Chain*.

Tabla 22: Esquema de incentivo de la Gerencia de *Supply Chain*.

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Incentivo	Articulador	Meta	% Incidencia
Financiera	Optimizar Gasto Operacional	% Gasto Operacional	Bono por desempeño	El pago del bono por desempeño, será a través de incentivos monetarios en forma anual, sobre el cumplimiento de a lo menos del 85% del Ebitda presupuestado: Ebitda > 85% y <=95%, 50% del sueldos base, > 96% y <=99%, 1 sueldo base, >= 100% 2 sueldos base.	< 10 %	10%
	Cliente	Mejorar plazos de entrega			% Despachos diarios % Pedidos despachados a tiempo	> 95 % > 90 %
Procesos		Disminuir las diferencia de inventario			% Diferencia de Inventario	< 1 %
	Mejorar la rotación de inventarios	Rotación de inventario			<= 120 días	15%
Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar plan de mejoras en procesos de distribución	Evaluación del proceso ejecutado			Logrado	10%
	Mejorar el rendimiento del área de logística	% Personal de Logística capacitadas			>= 95 %	10%

Fuente: Elaboración propia.

11.2.2. Esquema de incentivos para la GDO.

El gerente de oferta es el responsable del área y tiene incidencia directa en los resultados de desempeño del área e influencia en los cumplimientos de los objetivos de otras Gerencias. Este esquema de incentivo que se muestra en tabla 23, está enfocado en mejorar la calidad de los productos de marcas existentes como nuevas marcas, esto contribuye en los atributos de la propuesta de valor, los cuales son ampliar oferta de productos satisfaciendo y fidelizando al cliente, esto se encuentra en la perspectiva de cliente. En la perspectiva de procesos, soportar el ampliar la oferta de productos a comercializar.

Tabla 23: Esquema de incentivo de la Gerencia de oferta.

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Incentivo	Articulador	Meta	% Incidencia
Financiera	Cumplir con presupuesto (P&L)	% Presupuesto de gastos (P&L)	Bono por desempeño	El pago del bono por desempeño, será a través de incentivos monetarios en forma anual, sobre el cumplimiento de a lo menos del 85% del Ebitda presupuestado: Ebitda > 85% y <=95%, 50% del sueldos base, > 96% y <=99%, 1 sueldo base, >= 100% 2 sueldos base.	<= 0 %	10%
	Cliente	Calidad de los productos			% Productos por fallas	< 1,5 %
Disminuir devoluciones		% Devoluciones			< 10%	20%
Procesos	Adquirir nuevas líneas de productos	% Incorporación de nuevos productos			>= 3 %	20%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar tiempos de compras	Cumplimiento a tiempo de proveedores			> 90 %	20%
	Mejorar las competencia de compra del área de Oferta	Rotación de inventario			<= 90 días	10%

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los objetivos propuestos están alineados a la Gerencia de Retail, los cuales permitirá dar cumplimiento a los objetivos de las diferentes perspectivas, contando con un personal capacitado e idóneo que lleve a cabo las mejoras en las gestiones del área.

11.2.3. Esquema de incentivo para la GDR.

La Gerencia de Retail es el responsable de la unidad en estudio de este proyecto de grado y para dar cumplimiento a los distintos objetivos propuesto, la propuesta del esquema de incentivo, está enfocada en los objetivos estratégicos propuestos en el Mapa Estratégico, el cual está construido y sobre la administración de las tensiones que se generan con unidades externas y las cuales fueron desarrolladas en puntos anteriores, estas unidades corresponden a las GDO y GDSC. El esquema de incentivo propuesto permite realizar una evaluación y seguimiento sobre los objetivos estratégicos de la GDR, como de las otras gerencias, los cuales contribuyen al logro de dichos objetivos. Dentro de los objetivos relevantes se mencionan, que es la perspectiva de clientes el objetivo a medir corresponde al Net promotor Score (NPS), que busca obtener la medición de lealtad de los clientes sobre la marca que se comercializa o bien sobre el canal de venta. En la perspectiva de procesos se da énfasis en fortalecer las plataformas digitales o virtuales, aprovechando las tecnologías existentes, esto permitirá conocer como la participación a través de estas plataformas. Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los objetivos se centran en contar con equipos de trabajos capacitados e idóneos, con los conocimientos adecuados para llevar a cabo las distintas actividades claves para el cumplimiento de los objetivos del área y realizar mejoras en los sistemas de información actuales para obtener mejor calidad de información del negocio para conocer su evolución y toma de mejores decisiones.

En tabla 24 se muestra esquema de incentivos para la Gerencia de Retail.

Tabla 24: Esquema de incentivo de la Gerencia de Retail.

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Incentivo	Articulador	Meta	% Incidencia
Financiera	Aumentar Rentabilidad	% Ebitda	Bono por desempeño	El pago del bono por desempeño, será a través de incentivos monetarios en forma anual, sobre el cumplimiento de a lo menos del 85% del Ebitda presupuestado: Ebitda > 85% y <=95%, 50% del sueldos base, > 96% y <=99%, 1 sueldo base, >= 100% 2 sueldos base.	>21%	20%
Cliente	Mejorar la satisfacción de los	# de Recompra			>=4	10%
	Experiencia única en proceso de compra	Net promotor Score (NPS)			40%	10%
Procesos	Fortalecer plataformas digitales o virtuales	Participación de Ventas Web			> 10 %	20%
	Fortalecer reestructuración de tiendas	Cantidad de Mantenciones de tienda en el periodo			> 70%	10%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar información adecuada para el negocio	Mejoras en sistemas computacionales	100%	20%		
	Optimizar equipos de trabajo idóneo	Crecimiento Profesional y Laboral	> 5%	10%		

Fuente: Elaboración propia basada en mapa estratégico

De acuerdo a la propuesta del esquema de incentivo para las distintas gerencias, a continuación de entrega la propuesta del esquema de incentivo de áreas pertenecientes a la GDR y estas áreas son: Subgerencia de Retail y Jefatura de Marketing.

11.2.4. Esquema de incentivo para la Subgerencia de Retail.

La Subgerencia de Retail, depende de la GDR y para esta gerencia, es importante alinear a todas sus áreas para dan cumplimiento a los distintos objetivos propuestos, la propuesta del esquema de incentivo, está enfocada en los objetivos estratégicos propuestos en el Mapa Estratégico. El esquema de incentivo propuesto permite realizar una evaluación y seguimiento sobre los objetivos definidos, los cuales contribuyen al logro de dichos objetivos.

Dentro de los objetivos relevantes se mencionan, el cumplimiento del presupuesto de venta, el cual contribuirá a mejorar la rentabilidad del negocio, a través de la gestión eficiente de mejorar la tasa de conversión de cada punto de venta. El optimizar la tasa de conversión esta soportado con la eficiencia que el equipo de venta debe realizar en la administración de inventarios, para reducir los productos con fallas y devoluciones de clientes por producto defectuosos, esto por una mala manipulación. También es importante que la subgerencia planifique y controle las mantenciones de las tiendas, para que el espacio se mantenga con las mantenciones al día (aseo, aire acondicionado, vitrinas, etc.). Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los objetivos se centran en contar con equipos de trabajos capacitados e idóneos, con los conocimientos adecuados para llevar a cabo las distintas actividades claves para el cumplimiento de los objetivos del área. En tabla 25 se muestra esquema de incentivos para la Subgerencia de Retail.

Tabla 25: Esquema de incentivo de la Subgerencia de Retail.

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Incentivo	Articulador	Meta	% Incidencia
Financiera	Cumplimiento de Presupuesto de venta	% de Cumplimiento de Presupuesto	Bono por desempeño	El pago del bono por desempeño, será a través de incentivos monetarios en forma anual, sobre el cumplimiento de a lo menos del 85% del Ebitda presupuestado: Ebitda > 85% y <=95%, 50% del sueldos base, > 96% y <=99%, 1 sueldo base, >= 100% 2 sueldos base.	>= 100 %	20%
	Cliente	Mejorar tasa de conversión			% Tasa de Conversión	9%
Procesos	Optimizar mantenciones calendarizadas	# Mantenciones de tienda en el periodo			> 70%	10%
	Mejorar la administración de inventario	% Devoluciones			< 10%	10%
Aprendizaje y Crecimiento	Gestionar plan de capacitación del área de Retail	% Dotación de Gerencia de Retail capacitadas al año			> 90 %	20%
	Gestionar el rendimiento del área	% Desempeño del área			>= 95 %	20%

Fuente: Elaboración propia.

11.2.5. Esquema de incentivo para la Jefatura de Marketing.

La Jefatura de Marketing, depende de la GDR y para esta gerencia, es importante alinear a todas sus áreas para dan cumplimiento a los distintos objetivos propuestos, la propuesta del esquema de incentivo, está enfocado en los objetivos estratégicos propuestos en el Mapa Estratégico. El esquema de incentivo propuesto permite realizar una evaluación y seguimiento sobre los objetivos definidos para la Jefatura de Marketing, los cuales contribuyen al logro de dichos objetivos. Dentro de los objetivos relevantes se mencionan, el cumplimiento del P&L asignado, el cual contribuirá a mejorar la rentabilidad del negocio y eficiencia operacional, en la perspectiva de cliente el objetivo se enfoca en entregar eficiencia al proceso de exhibición de productos en las tiendas físicas como también en plataformas digitales, esto soportado sobre objetivos de procesos que se enfocan en realizar las reestructuraciones de tiendas para que estas estén alineadas a entregar puntos de ventas como punto de entrega de productos adquiridos a través de plataformas digitales o virtuales y gestionar el envío de correos a clientes para influir en el aumento de flujo de clientes y contribuir en aumentar la tasa de conversión. Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los objetivos se centran en contar con equipos de trabajos capacitados e idóneos, con los conocimientos adecuados para llevar a cabo las distintas actividades claves para el cumplimiento de los objetivos del área con una capacidad de adaptarse a los cambios. En tabla 27 se muestra esquema de incentivos para la Jefatura de Marketing.

Tabla 26: Esquema de incentivo de la Jefatura de Marketing.

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Incentivo	Articulador	Meta	% Incidencia
Financiera	Cumplir con presupuesto (P&L)	% Presupuesto de gastos (P&L)	Bono por desempeño	El pago del bono por desempeño, será a través de incentivos monetarios en forma anual, sobre el cumplimiento de a lo menos del 85% del Ebitda presupuestado: Ebitda > 85% y <=95%, 50% del sueldos base, > 96% y <=99%, 1 sueldo base, >= 100% 2 sueldos base.	<= 0 %	20%
Cliente	Mejorar la vitrina de productos en puntos de ventas físicos y digital	# de SKU en vitrina			6 veces al año x cliente	20%
Procesos	Optimizar el envío de correos a clientes	# de Recompra			>4	20%
	Fortalecer reestructuración de tiendas	# Reestructuración de tiendas			> 70%	20%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la capacidad de trabajo en equipo	Proyectos realizados			Logrado	10%
	Mejorar la adaptación a los cambios al equipo de Marketing	Cantidad de Ideas Generadas	0,2 veces	10%		

Fuente: Elaboración propia.

11.3. Justificación del esquema de incentivo.

Con el desarrollo de la propuesta de incentivos para las GDR, GDO y GDSC. Se busca dar cumplimiento a la propuesta del nuevo modelo de negocio como a la nueva estrategia propuesta, esto enfocado a soportar y mejorar los problemas de control de gestión descritos en el capítulo 7 y que son:) Formalizar procesos de negocio para lograr eficiencia operacional en las distintas actividades claves del negocio y en las distintas áreas 2) Administrar niveles adecuados de inventarios, gestionando de forma eficiente y profesional las relaciones con proveedores e incorporación de marcas propias y 3) Mantener un nivel de servicio óptimo que contribuya a la entrega de la propuesta de valor (Formato de tiendas nuevas y antiguas) logrando concretar la reestructuración de tiendas para la entrega de un espacio adecuado de cara al cliente.

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 la Gerencia de Retail, estos se describen a continuación:

1. Mejorar plazos de entrega: Este objetivo apunta a gestionar de forma eficiente las existencias, generando una mejor rotación de productos y disminuyendo las diferencias de inventarios que para no afectar el desempeño y disponibilidad de los productos en los puntos de ventas. En cambio, en la Gerencia de Retail, este objetivo busca en cumplir los procesos desde el momento de la recepción hasta la entrega al cliente final, esto sobre el cumplimiento de los procesos de acuerdo a una manipulación adecuada, para disminuir productos con detalles. Sobre este objetivo se puede identificar influencia sobre otro objetivo, el cuales es Mejorar la rotación de inventario.
2. Calidad de productos: En este objetivo se distingue la relevancia que tiene la Gerencia de oferta sobre la importante de la calidad de los productos que la GDR comercializa. Este objetivo apunta a disminuir la tasa de fallas o bien las devoluciones de productos, ya que estos indicadores afectan directamente a la satisfacción, retención y fidelidad de los clientes. Esto tiene una relación a su vez sobre la calidad de los inventarios, esto hace relación a la participación de los productos (A, B, C y D) logrando disminuir los productos de clasificación D (Producto sin movimiento en los últimos 6 meses) y aumentar la participación de productos con clasificación A, B y C. siendo los productos A y B los que contribuyen al 80% de la venta.
3. Adquirir nuevas líneas de productos: En este objetivo la Gerencia de oferta sigue cumpliendo un rol importante en la adquisición de nuevos productos para contar con una oferta amplia de productos (Marca propia o Marca con prestigio en el mercado). Este objetivo tiene una influencia directa en aumentar la oferta de productos para la Gerencia de Retail.

CAPÍTULO 12. MODELO DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO.

En el presente capítulo se desarrolla el Modelo de Análisis de Desempeño para la Gerencia de Retail, este desarrollo será construido sobre la base del material entregado en clases por el profesor Caprile (2018). Este análisis es desplegado sobre la definición de un KPI que influya en la GDR como en las áreas descritas en el capítulo 9 “Despliegue de la Estrategia”. El análisis del KPI tiene por finalidad de identificar variables para analizar, explicar y predecir el desempeño de la Gerencia de Retail, a través de un indicador o un tablero de control, respondiendo preguntas como ¿Dónde, por que pasó y qué sucederá? También permite agilizar el análisis de los indicadores y levantar brechas que dificultan un análisis con mayor profundidad. La ejecución se realiza a través del desarrollo de algunos de los siguientes patrones, los cuales son necesarios para generar un análisis adecuado en la confección del MAD (Modelo de Análisis de Desempeño), que se ilustra en figura 33:

1. Intra Kpi's. → Variable del Kpi's: Entender como 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 Kpi's): Como 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 índice en el KPI.

7. Riesgo: Como un KPI se logra o no debido a la incidencia de un riesgo.

Figura 33: Modelo de análisis de desempeño



Fuente: Material de estudio, Caprile (2018).

12.1. Propuesta del Modelo de análisis del desempeño.

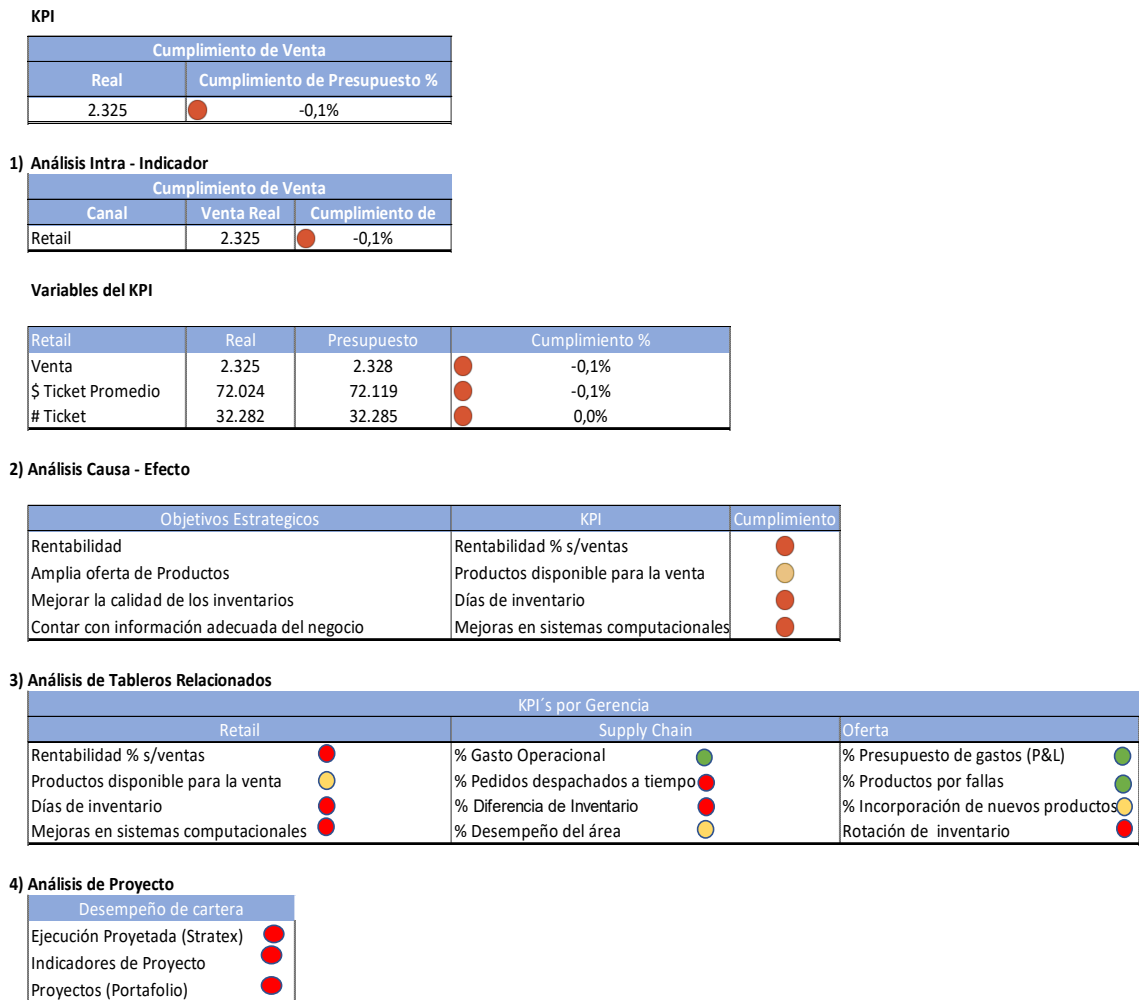
Para la construcción del Modelo de Análisis de Desempeño, este es desarrollado a través de la selección de un indicador clave de desempeño de la Gerencia de Retail, el cual permite visualizar la evolución y comportamiento del KPI seleccionado sobre la propuesta del modelo de negocio. El desarrollo de este modelo también aborda las preocupaciones y prácticas de gestión a utilizar (Que gestionar y Como la gestiona). A su vez el indicador seleccionado, está directamente relacionado con actividades claves de las áreas de oferta y *Supply*

Chain, lo cual permite relacionar las mejoras entre las distintas áreas (Retail, Oferta y *Supply Chain*).

El indicador clave de desempeño (KPI) seleccionado, corresponde al “Cumplimiento del presupuesto de venta” y el modelo de análisis de desempeño se muestra en figura 34, el cual está elaborado con datos ficticios, este indicador está orientado sobre el objetivo estratégico el cual es mejorar la rentabilidad del negocio, como fue mencionado anteriormente este KPI está orientado a mejorar la rentabilidad, la venta Retail es desarrollada a través de la cadena de tiendas físicas. El KPI seleccionado está relacionado sobre los siguientes patrones:

1. Análisis intra – indicador: El desarrollo de este análisis está 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 del Kpi causa – efecto: Este análisis es llevado a cabo sobre el concepto de Lag & Lead, para desarrollar el efecto entre objetivos causales de las unidades descritas (Oferta y *Supply Chain*).
3. Análisis de tableros relacionados: El diseño de los tableros está estructurado sobre procesos que impactan el indicador de otros tableros de las unidades mencionadas (GDO y GDSC).
4. Análisis de proyectos: Este análisis es desarrollado sobre una iniciativa estratégica, la cual busca implementar un nuevo punto de venta que permita dar eficiencia en el cierre de la venta y captar toda la información del cliente y también contar con un nuevo sistema de información que cuente con la misma configuración que el punto de venta que utilizan todas las tiendas de Retail.

Figura 34: Propuesta del MAD, para la Gerencia de Retail



Fuente: Elaboración propia.

12.2. Reporte de desempeño.

De acuerdo a la propuesta del Modelo de Análisis de Desempeño ilustrado en figura 35, se procede a explicar cómo el desempeño del kpi's "Cumplimiento del presupuesto de venta", explica y/o predice el o los resultados de otros kpi's seleccionados de acuerdo a los patrones de análisis de Intra-Indicador, Kpi's causa-efecto, Tableros relacionados y proyectos.

El resultado obtenido de acuerdo al kpi's "Cumplimiento del presupuesto de venta" arroja como resultado que la operación comercial ha obtenido un resultado por debajo de lo esperado en un 0,1%, este resultado incluye la venta generada a través del canal de Retail.

Figura 35: Resumen del Kpi's _ Modelo de Análisis de Desempeño.

Cumplimiento de Venta	
Real	Cumplimiento de Presupuesto %
2.325	-0,1%

Fuente: Elaboración propia basada en propuesta del MAD.

A continuación, se comienza a realizar los análisis de cada uno de los patrones que fueron enunciados en este capítulo.

1. Análisis Intra-Indicador


De acuerdo a la figura 36 el análisis identifica que, aunque el kpi's final tiene un cumplimiento por debajo de lo exigido, se puede clarificar a través de un Drill Down que, el cumplimiento de venta es soportado por el canal de Retail, obtuvo un resultado inferior en un -0,1% de la exigencia entregada.

Una vez obtenidos los primeros resultados, se procede a realizar nuevamente un Drill Down, pero en este proceso se identificará variables que hacen entender y predecir el resultado obtenido sobre el kpi's seleccionado "Cumplimiento del presupuesto de venta". En esta apertura se desglosa la composición de la venta vs la exigencia solicitada a la Gerencia de Retail a través de 1) \$ Ticket Promedio 2) # Ticket emitidos 3) \$ Venta.




Como análisis se identifica que los tres Kpi's seleccionados tiene un incumplimiento sobre lo presupuestado y el no cumplimiento de la venta exigida, se explica a que el \$ ticket promedio tiene una desviación negativa de un -0,1% vs el presupuesto y que a su vez la cantidad de ticket emitido también presenta una baja sobre lo presupuestado y esto se explica a que la estrategia definida

para este canal está enfocada a comercializar productos con un menor valor de ticket, pero apuntando en aumentar la cantidad de emisión de documentos.

Figura 36: Análisis Intra-Indicador

Cumplimiento de Venta		
Canal	Venta Real	Cumplimiento de
Retail	2.325	 -0,1%

Variables del KPI





Retail	Real	Presupuesto		Cumplimiento %
Venta	2.325	2.328		-0,1%
\$ Ticket Promedio	72.024	72.119		-0,1%
# Ticket	32.282	32.285		0,0%

Fuente: Elaboración propia basada en propuesta del MAD.

2. Análisis Causa-Efecto

De acuerdo a los resultados obtenidos que se muestran en figura 37, se comenta a continuación 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.

Figura 37: Análisis Causa-Efecto

Objetivos Estratégicos	KPI	Cumplimiento
Rentabilidad	Rentabilidad % s/ventas	
Amplia oferta de Productos	Productos disponible para la venta	
Mejorar la calidad de los inventarios	Días de inventario	
Contar con información adecuada del negocio	Mejoras en sistemas computacionales	

Fuente: Elaboración propia basada en propuesta del MAD.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se identifica que el resultado del kpi's cambio de sistema computaciones, está influenciado en la desconfianza de la información para la toma de decisiones y esto afecta e influye a que los













sistemas de información sean ineficientes y poco confiables. A su vez, en la perspectiva de procesos también se identifica un resultado deficiente sobre el kpi's días de inventario, este se encuentra afectado en forma directa por los sistemas de información ineficientes y pocos confiables que la Gerencia de Retail posee, para el seguimiento del negocio y sobre este también se puede clarificar la falta de procesos normalizados para dar eficiencia a la administración y manipulación de inventarios en los diferentes puntos de ventas. Sobre el resultado de la perspectiva de clientes, el kpi's productos disponibles para la venta se encuentra relacionado por la falta de procesos normalizados para dar eficiencia a la administración y manipulación de inventarios, pero a su vez se cuenta con un amplio mix de productos en los distintos canales de ventas lo que hacen que el objetivo estratégico no se cumpla en su totalidad, pero si haga cumplir un atributo de la propuesta de valor.

En la perspectiva financiera se observa que el resultado del kpi's rentabilidad % s/venta, tiene un incumplimiento para la GDR, este efecto está explicado sobre la estrategia definida, el cual es mejorar la fidelidad del cliente a través de la venta de productos a precios con descuentos atractivos, esto para generar un aumento en la cantidad de ticket promedio y a su vez obtener un sobre cumplimiento en la proyección de ventas.

3. Análisis de Tableros Relacionados

El análisis de este patrón, está orientado al efecto e influencia que tiene el resultado de los kpi's de las Gerencias de oferta y *Supply Chain*, en la figura 38 se muestra el estado de cada kpi's seleccionado de cada Gerencia. A continuación, se explica el efecto y relación que tienen algunos kpi's de las áreas de oferta y *Supply Chain* sobre el resultado final de los kpi's de la GDR.

Figura 38: Análisis de Tableros Relacionados

KPI's por Gerencia		
Retail	Supply Chain	Oferta
Rentabilidad % s/ventas 	% Gasto Operacional 	% Presupuesto de gastos (P&L) 
Productos disponible para la venta 	% Pedidos despachados a tiempo 	% Productos por fallas 
Días de inventario 	% Diferencia de Inventario 	% Incorporación de nuevos productos 
Mejoras en sistemas computacionales 	% Desempeño del área 	Rotación de inventario 

Fuente: Elaboración propia basada en propuesta del MAD

El resultado deficiente del kpi's días de inventario de la Gerencia de Retail, el cual corresponde a la perspectiva de procesos, se encuentra afectado por los kpi's rotación de inventarios del área de oferta y % diferencia de inventarios del área de *Supply Chain* y como consecuencia estos kpi's tiene relación e impacto en el kpi's de la perspectiva de cliente que corresponde a contar con productos disponibles para la venta, ya que el contar con productos disponibles para la venta, debe necesariamente ser soportado con procesos eficientes en la administración y resguardos de los inventarios, como a su vez también en contar con procesos normalizados del negocio que se lleva a cabo el canal de venta de Retail. Por último, el resultado del kpi's de la perspectiva financiera de la Gerencia de Retail, está influenciado por el cumplimiento de los kpi's de la Gerencia de oferta y que corresponden a la disminución de productos con fallas y cumplimiento de gastos del P&L, por el lado de la Gerencia de *Supply Chain*, el kpi's que afecta el cumplimiento de aumentar la rentabilidad en la Gerencia de Retail, corresponde al cumplimiento del presupuesto de gastos operacionales que está orientado a la generación de eficiencia operacional en las operaciones logísticas.

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 el seguimiento de la evolución del proyecto, que tiene como finalidad dar eficiencia y confiabilidad a los sistemas de

información que la GDR posee para el seguimiento y evaluación del negocio. En la figura 39 se muestra el desempeño del proyecto el cual refleja que no existe un grado de avance, debido a que la ejecución corresponde a un proyecto el cual debe ser llevado a cabo.

Figura 39: Análisis de Proyectos

Desempeño de cartera	
Ejecución Proyetada (Stratex)	●
Indicadores de Proyecto	●
Proyectos (Portafolio)	●

Fuentes: Elaboración propia basada en propuesta del MAD

El objetivo del proyecto ya mencionado, apunta disminuir la cantidad de documentos no integrados en el sistema Sap, este corresponde a un proceso sistemático, el cual integra todos los documentos de ventas emitidos en las tiendas del Retail a través de un punto de venta llamado “Retail Pro”, este sistema se encuentra instalado en cada tienda a lo largo del país. La integración es realizada en el sistema SAP Business One, a través de un desarrollo que integra todos los documentos emitidos en el sistema Retail Pro. El sistema Sap, es el sistema de información que consolida toda la información tanto comercial y financiera y es de donde se realizan la emisión de todos los informes, sobre la evolución del negocio. El proceso de integración de ventas, es un desarrollo creado de forma interna por el personal de TI, esto debido a que ambos sistemas no conversan en forma nativa.

A continuación, en tabla 27 se listan algunas características propias de cada sistema:

Tabla 27: Comparación entre sistemas de información

N°	Comentario	Sistemas	
		Retail Pro	Sap
1	Ventas sin stock	Si	No
2	Ventas a clientes bloqueados	Si	No

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las consideraciones propias de cada sistema, se expone que cada día existirán documentos de ventas sin integrar, generando información comercial imprecisa, como también inconsistencia en inventarios, estas inconsistencias estarán generadas en ambos sistemas.

12.3. Proceso de análisis y revisión del desempeño.

En este punto se procede a describir el proceso de análisis y revisión de la propuesta del modelo de análisis de desempeño para la GDR, 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 Kpi's, 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 a cargo cuales son los objetivos de sus áreas y como se contribuye al objetivo estratégico.

Una vez realizado el alineamiento de los objetivos en cada área, se inicia 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 Kpi's.

Para un adecuado seguimiento del Modelo de Análisis de Desempeño, se establecen reuniones semanales, 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 la Gerencia de Retail, al cierre de cada mes se actualiza el modelo de análisis de desempeño, generando un informe con los análisis respectivos y mejoras a realizar.

A continuación, se ilustran los *dashboard* de cada patrón, los cuales son los informes que se entregan al comité ejecutivo y distintas jefaturas. Como primer análisis de ilustra en figura 40, el detalle del Intra-kpi's y variables. Este patrón muestra en forma clara el avance del cumplimiento del presupuesto de venta, descomponiendo la venta en el \$ ticket promedio y # de ticket, desglosado por tipo de tienda, concluyendo con la cantidad de documentos emitidos e integrados en los sistemas de información.

Figura 40: Análisis del Kpi's, Intra-kpi's y variables del kpi's

Intra - Indicador			
Canal de Venta	Venta mm\$		Cumplimiento %
	Real	Presupuesto	
Retail	2.325	2.328	-0,1%
Total	2.325	2.328	-0,1%

D) Variables del KPI x Tiendas (Detalle)						
New Stores	Venta	Cumplimiento %	\$ Ticket Promedio	Cumplimiento %	# Ticket	Cumplimiento %
Alto Las Condes	82	-1,7%	88.977	19,7%	924	-1,7%
Costanera Center	179	0,5%	76.692	-13,8%	2.335	0,5%
Los Dominicos	52	-6,2%	61.568	-19,7%	841	-6,2%
Valdivia	54	-6,7%	65.331	6,1%	820	-6,7%
Suma	367	-2,1%	74.521	0,3%	4.920	-2,4%

A) Variables del KPI x Canal			
Retail	Real	Presupuesto	Cumplimiento %
Venta	2.325	2.328	-0,1%
\$ Ticket Promedio	72.024	72.119	-0,1%
# Ticket	32.282	32.285	0,0%

B) Variables del KPI x Tipos de Tiendas del Retail			
New Stores	Real	Presupuesto	Cumplimiento %
Venta	367	374	-2,1%
\$ Ticket Promedio	74.521	74.313	0,3%
# Ticket	4.920	5.039	-2,4%

Same Store Sale				
Venta	Cumplimiento %	\$ Ticket Promedio	Cumplimiento %	
Antofagasta	106	-1,1%	70.703	-1,4%
Buenaventura	57	0,0%	78.365	0,0%
Concepción	125	-3,7%	88.682	0,0%
Copiapo	66	2,7%	69.127	0,0%
Crowne Plaza A.M.	187	3,7%	79.523	1,3%
Crowne Plaza F.M.	88	0,5%	58.320	-4,3%
Florida Center	52	-6,6%	45.115	0,0%
La Dehesa	55	-3,9%	95.969	0,0%
Parque Arauco	46	3,4%	53.337	0,0%
Plaza Oeste	108	-1,7%	90.635	-3,2%
Plaza Sur	43	3,2%	52.456	0,0%
Plaza Trebol	85	3,3%	76.339	0,0%
Plaza Vespucio	117	6,3%	72.923	0,0%
Portal Temuco	80	-5,0%	58.025	0,0%
Puerto Montt	117	-1,8%	72.469	0,0%
Rancagua	62	-6,5%	69.248	-1,4%
Serena	104	2,1%	79.110	0,0%
Talca	76	-2,6%	79.516	0,0%
Tienda Maipu	64	0,9%	50.284	0,0%
Tienda Modulo	161	2,2%	73.326	0,0%
Viña Arcadia	39	7,1%	89.863	8,4%
Viña Del Mar	121	0,7%	78.812	0,0%
Suma	1.958	0,2%	71.576	-0,2%

C) Documentos emitidos vs documentos integrados en Sap			
Sistemas de Información	# Ticket	Venta Real	% Documentos Integrados
Retail Pro	32.635	2.351	98,9%
Sap Business One	32.282	2.325	

Fuente: Elaboración propia basada en propuesta del MAD

En la figura 41 se muestra el análisis causa-efecto, el cual demuestra el efecto que tiene una actividad de un objetivo sobre otro objetivo, este análisis permite identificar el resultado del desempeño y efecto sobre los objetivos estratégicos de la GDR en las distintas perspectivas del Mapa estratégico.

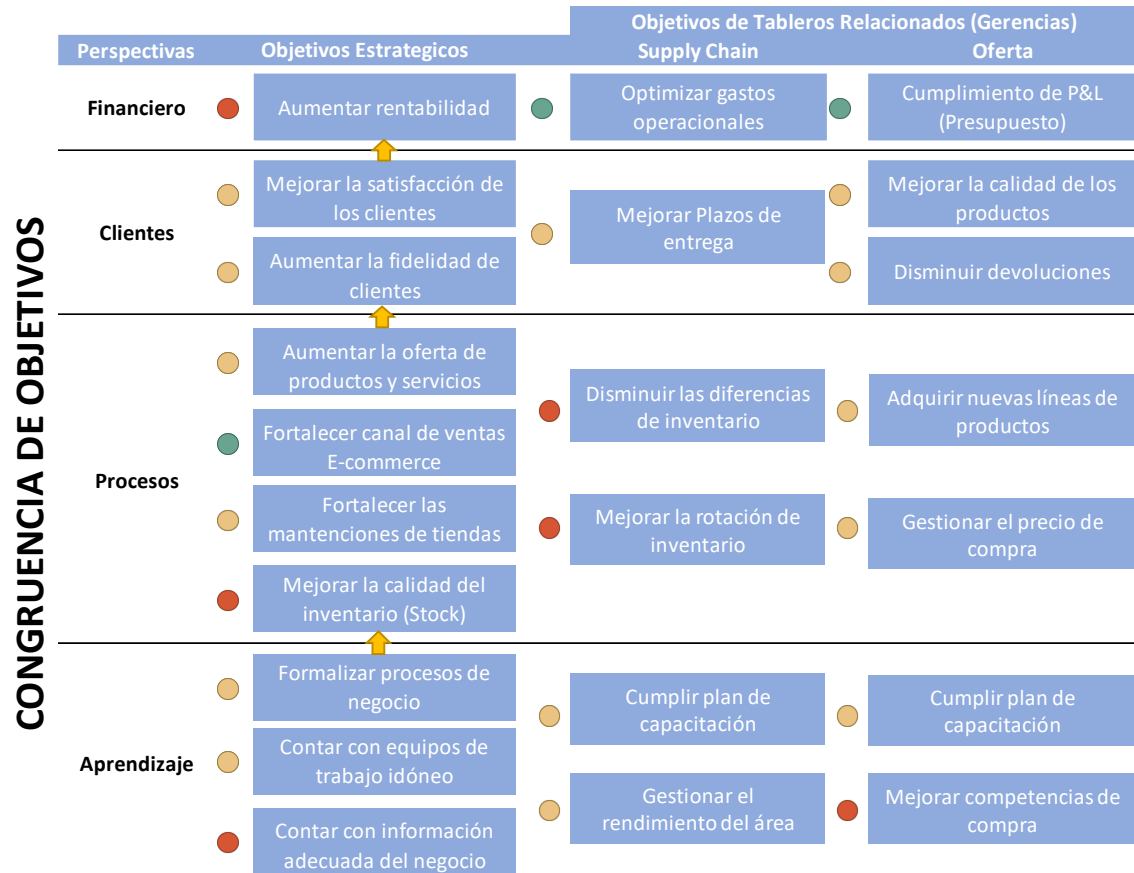
Figura 41: Kpi's Causales

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	LEAD	LAG
Financiero	Aumentar Rentabilidad	● Mejorar la fidelidad de los clientes	● Aumento de ventas
	Mejorar la satisfacción de los clientes	● Reducir los quiebres de stock	● Aumenta la satisfacción y fidelidad de clientes
Procesos	Aumentar la oferta de productos y servicios	● incorporación de marcas y líneas de productos	● Aumentan la oferta de productos
	Fortalecer canal de ventas E-commerce	● la inversión en sistemas de TI	● Contribuye a generar la omnicanalidad
	Fortalecer las mantenciones de tiendas	● Mantener los puntos de ventas atractivos y con las mantenciones al día	● Contribuye a entregar un espacio comodo y agradable e influye en el aumento del flujo de cliente
	Mejorar la calidad del inventario (Stock)	● Cumplir con los procesos de administración de inventarios	● Disminuye las diferencias y mermas de inventario
Aprendizaje	Formalizar procesos de negocio	● Cumplir con los procesos del negocio	● Mejora la calidad de los inventarios y contribuye a mejorar la rentabilidad
	Contar con equipos de trabajo idóneo	● Cumplimiento con plan de capacitaciones	● Mejora la productividad, la administración de inventarios y contribuye a la satisfacción y fidelidad de los clientes
	Contar con información adecuada del negocio	● Fortalecer los sistemas de información	● Aumenta la confianza en la información y toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia basada en propuesta del MAD

El análisis sobre el patrón de tableros relacionados que se muestra en figura 42, demuestra la incidencia que tienen los kpi's de las otras Gerencias sobre el resultado o bien desempeño de la gerente de Retail.

Figura 42: Kpi's tableros funcionales



Fuente: Elaboración propia basada en propuesta del MAD

Por último, en figura 43 se muestra el desempeño del proyecto con sus recursos asignados y actividades a realizar para materializar el objetivo de este patrón, que corresponde a disminuir la cantidad de documentos no integrados en el sistema Sap vs los documentos ventas emitidos en las tiendas del Retail a través de un punto de venta llamado "Retail Pro. Esta actividad se identifica como no recurrente y corresponde a un proyecto sobre una iniciativa estratégica para mejorar y contar con información adecuada del negocio.

Figura 43: Indicadores de proyecto

Objetivo Estratégico : Contar con información adecuada del negocio		
Ejecución Proyetada (Stratex)	Gastos Real vs Presupuesto	●
Indicadores de Proyecto	$((\text{Real}/\text{Presupuesto})-1)*100$	●
Proyectos (Portafolio)	Evolución del proyecto	●

Análisis Stratex

Proyecto	Recursos	Presupuesto de Inversión MM\$
Re implementación de Punto de Venta	Consultoría	10
	Nuevo Personal	20
	Equipos de Computación	13

Actividades

Proyecto	Actividades	Estado
Re implementación de Punto de Venta	Inicio del proyecto	Noviembre
	Evolución y seguimiento del proyecto	-
	Levantamiento de inconsistencias	-
	Informe de recomendaciones y riesgos	-
	Definición de procesos claves	-
	Levantamiento de procesos de trabajo	-
	Plan de ejecución del proyecto	-
	Reunión de seguimiento	-
	Termino del proyecto	Marzo

Fuente: Elaboración propia basada en propuesta del MAD

12.4. Justificación modelo y procesos de análisis del desempeño.

Como conclusión del despliegue de la propuesta y elaboración del Modelo de Análisis de Desempeño para la Gerencia de Retail, el proceso mencionado en el punto anterior viene a entregar claridad sobre el desempeño de la GDR como también de las GDO y GDSC, 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 en mención.

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, esta a su vez desglosada por canal, tipo de tienda y detalle por tienda, complementando esta información se hace entrega la composición de la venta para visualizar la estrategia definida al logro del Kpi's. El modelo también hace entrega del resultado causal que tienen los distintos kpi's sobre los objetivos en las distintas Gerencias, esto permitiendo visualizar el impacto que tiene una actividad crítica de un área sobre la GDR.

Por último, el 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.

1. Parametrización uniforme entre ambos sistemas.
 - No permite la venta sin stock.
 - No permite la venta a cliente bloqueados en sistema.
2. Mejorar la administración de los inventarios en los procesos de recepción, almacenaje y entrega de productos.
3. Dar eficiencia a los procesos y actividades diarias, eliminación de doble procesamiento de información.
4. Contar con información confiable y precisa del negocio para la toma de decisiones.
5. Visualización del avance de cada canal y punto de venta respecto a la meta asignada.
6. Claridad del desempeño realizado y de los resultados obtenidos en las distintas áreas.

De acuerdo al desarrollo y justificación del Modelo de Análisis de Desempeño, la propuesta viene a entregar claridad a las distintas gerencias sobre el desarrollo y evolución de las actividades a medir para visualizar y ejecutar planes de corrección que contribuya al logro de los distintos objetivos de las Gerencias de Retail, Oferta y *Supply Chain*.

CAPÍTULO 13. CONCLUSIÓN.

Según los resultados identificados a lo largo del desarrollo del proyecto de grado, se cumple el objetivo general el cual es realizar una propuesta en el diseño de un sistema de control de gestión para la Gerencia de Retail de la empresa Audiomusica SpA., el cual, le permita comunicar la estrategia y orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para dar cumplimiento al modelo propuesto, se han evaluados las definiciones estratégicas planteadas y a partir de esto, ha sido posible proponer una formulación estratégica que permita el desarrollo y entregar una propuesta del modelo de negocio y el sistema de medición de desempeño, a través del despliegue de un cuadro de mando integral, desdoblamiento y monitorio en cascada sobre la Gerencias de Retail y áreas pertenecientes a la gerencia, También áreas externa como la son las Gerencias de Oferta y *Supply Chain*, lo que permita una correcta implementación y alineamiento de la estrategia.

El sistema de control de gestión propuesto se basa en el desarrollo del mapa estratégico, bajo los principios propuestos por Kaplan y Norton (2008), quien describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*.

El análisis estratégico ha identificado fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la Gerencia de Retail debe hacer frente para llevar a cabo la estrategia propuesta. Esta estrategia debe ser ejecutada a través, de la reestructuración de tiendas (Nuevo formato). Este nuevo formato de negocio debe ser soportado con ampliar la oferta existente, a través de nuevos productos y servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música. A su vez, la estrategia debe generar eficiencia operacional para contribuir a mejorar la rentabilidad del negocio, esta rentabilidad se enfoca en generar eficiencia en

la operación a través del fortalecimiento de manuales de procesos del negocio. Por último, para contribuir a mejorar la rentabilidad es necesario realizar inversión en los sistemas de información que permita eficiencia en las distintas funciones y actividades diarias que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos propuestos.

Con lo descrito en el párrafo anterior, ha sido posible realizar una propuesta de la estrategia para la Gerencia de Retail, la cual se orienta a ofrecer y entregar a los clientes una oferta amplia de productos y servicios complementarios que abarquen todas las instancias de la música. Esta estrategia a su vez está construida y sustentada sobre los atributos identificados en la propuesta de valor, estos atributos son a) Oferta amplia de productos b) Servicios complementarios c) Experiencia única durante el proceso de compra. Para el desarrollo de la estrategia propuesta y dar cumplimiento a la propuesta de valor, la estrategia propuesta se desarrolla sobre tres temas estratégicos, los cuales son: a) Aumentar Rentabilidad b) Mejorar la experiencia del cliente y c) Eficiencia Operacional.

Los temas estratégicos identificados, son los pilares en la confección del mapa estratégico para la Gerencia de Retail y de su implementación, guiados por los objetivos estratégicos definidos en las distintas perspectivas los cuales en el proceso de planificación ilustra la forma en que la estrategia se relaciona en la generación de valor. Como consecuencia del mapa estratégico propuesto, se desarrolla el *Balanced Scorecard* con kpi's de gestión asociados a cada perspectiva del mapa estratégico.

Para una correcta ejecución de la estrategia, se desarrolla un desdoblamiento en cascada el cual permite identificar áreas claves en el logro de los objetivos estratégicos con una propuesta de sus respectivos tableros de gestión y Control, estos confeccionados para entregar alineamiento sobre las funciones y actividades claves y críticas en el logro de los resultados esperados.

Para entregar un alineamiento adecuado en el logro de los objetivos, se desarrolla un modelo de incentivos para las áreas claves, el cual busca dar cumplimiento a la propuesta del nuevo modelo de negocio como a la nueva estrategia propuesta de la Gerencia de Retail.

Por último, el presente proyecto de grado desarrollado, ha permitido entregar una propuesta de un modelo de control de gestión para la Gerencia de Retail, cumpliendo con los objetivos específicos identificados, los cuales entregan claridad sobre el desempeño a evaluar de la GDR soportado la propuesta de la nueva estrategia y distintas herramientas de control de gestión como lo son el Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral. Esto también enfocado a las áreas críticas y externas a la Gerencia de Retail identificadas en el desarrollo del proyecto de grado las cuales son la Gerencia de oferta y *Supply Chain*, con la finalidad de entregar un marco de acción y seguimiento de los resultados que vayan en contribución al logro de los objetivos estratégicos propuestos, como también sobre los objetivos propuestos para las Gerencias de apoyo en mención. Por último, el desarrollo del presente proyecto de grado entrega claridad de las oportunidades de mejoras que existen al interior de la Gerencia de Retail, como en las Gerencias de Oferta y *Supply Chain*, estas deben ser aprovechadas para generar una mejor alineación a los distintos objetivos, acciones y funciones a realizar por las distintas áreas, obteniendo como resultado eficiencia operación en procesos, actividad y logro de objetivos.

12.5. Recomendaciones

De acuerdo a la conclusión entregada, a continuación, se entrega algunas recomendaciones para garantizar que el sistema de control de gestión propuesto sea implementado y se mantenga en el tiempo, lo que traerá a la GDR es contar con un sistema formal de control de gestión a diferencia del sistema actual que sólo está enfocado en base a un cumplimiento de presupuesto, sin entregar objetivos claros a las áreas perteneciente a la gerencia como áreas externas a esta. A continuación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Formalizar la estrategia: Se considera relevante presentar en una primera instancia las declaraciones estratégicas, propuesta de valor y estrategia propuesta, al equipo de gerentes, esto para entregar la urgencia y relevancia que este proceso tiene para comunicar la estrategia de la Gerencia de Retail, a todas las áreas de la compañía.
2. Presentar Mapa Estratégico: Presentar los objetivos estratégicos definidos para la Gerencia de Retail y objetivos para áreas pertenecientes a esta. En forma paralela presentar las acciones claves a desarrollar por áreas externas a la GDR y que son claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto último a través del desbloqueo a unidades externas a través del desarrollo de los tableros de gestión y de gestión para las GDO y GDSC.
3. Formalizar uso de Cuadro de Mando Integral: Entregar y comunicar que esta es la herramienta que permite a la Gerencia de Retail evaluar el correcto funcionamiento y evolución de la estrategia propuesta, con el despliegue a todos los indicadores de las distintas perspectivas.
4. Presentar el modelo de incentivo: Comunicar el modelo de incentivo, entregando hincapié a que debe ser monitoreado en forma permanente y presentar avances en reuniones de gerentes para ir evaluando su desarrollo y evaluar correcciones necesarias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y entrega de la propuesta de valor al cliente.

5. Implementar Modelo de Análisis de Desempeño: Programar la implementación del MAD para evaluar y entregar eficiencia operacional a los distintos procesos que deben ser realizados en forma precisa y coordinada para no afectar la operación comercial de las áreas perteneciente a la GDR como áreas externas a esta.

CAPÍTULO 14. BIBLIOGRAFÍA

Abad, M. (06 de Junio de 2017). *¿Qué es la cadena de valor de una empresa?*
Obtenido de Teamleader blog: <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>

Audiomusica. (2017). *Información comercial de la participación del mercado de instrumentos musicales*. Santiago: Audiomusica.

Audiomusica. (2017). *Informe de participación en venta por marca*. Santiago: Audiomusica SpA.

Audiomusica. (2015 al 2017). *Estados Financieros Auditados*. Santiago: Deloitte.

Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*. Santiago: Facultad de economía y negocios universidad de chile.

Caprile, A. (2018). *Gestión de Desempeño y Rendimiento Basado en TI*. Santiago: Material de Clases.

Centro de Estudio del Retail. (01 de Febrero de 2017). *Industria de Retail*.
Obtenido de CERET: <http://www.ceret.cl/industria-del-retail/>

Chan, W., y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul - Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Charles, H., y Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica: Un enfoque integral, novena edición*. México: Mcgraw Hill/Interamericana editores S.A.

Cifuentes, V. (05 de Abril de 2018). *CPTT: Beneficios y desafíos de la integración económica*.
Obtenido de El Mostrador:
<https://www.elmostrador.cl/mercados/2018/04/05/cpttp-beneficios-y-desafios-de-la-integracion-economica/>

- CITES. (01 de Diciembre de 2018). *Que es el CITES*. Obtenido de CITES:
<https://www.cites.org/esp/disc/what.php>
- EAE Business School. (13 de Julio de 2017). *¿Qué es la curva de valor y cómo aplicarla a la gestión empresarial?* Obtenido de EAE Business School - Harvard Deusto: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-curva-de-valor-y-como-aplicarla-a-la-gestion-empresarial/>
- Feria Pulsar. (21 de Septiembre de 2017). *Audiomusica*. Obtenido de Feria Pulsar: <http://www.feriapulsar.cl/2018/expositor/audiomusica/>
- Guzmán, J. . (13 de Febrero de 2017). *Estudio prevé que el 50% de los trabajadores chilenos será reemplazado por máquinas*. Obtenido de CIPER: <https://ciperchile.cl/2017/02/13/estudio-preve-que-el-50-de-los-trabajadores-chilenos-sera-reemplazado-por-maquinas/>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *El Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The Execution Premium : Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- León, V. (2013). *Compensación: Diferencias con Equidad*. Santiago: Legal Publishing.
- Marca Chile. (2 de Septiembre de 2018). *Marca Chile*. Obtenido de Marca Chile: <https://www.thisischile.cl/instrumentos-musicales-tradicionales-de-la-cultura-chilena/>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

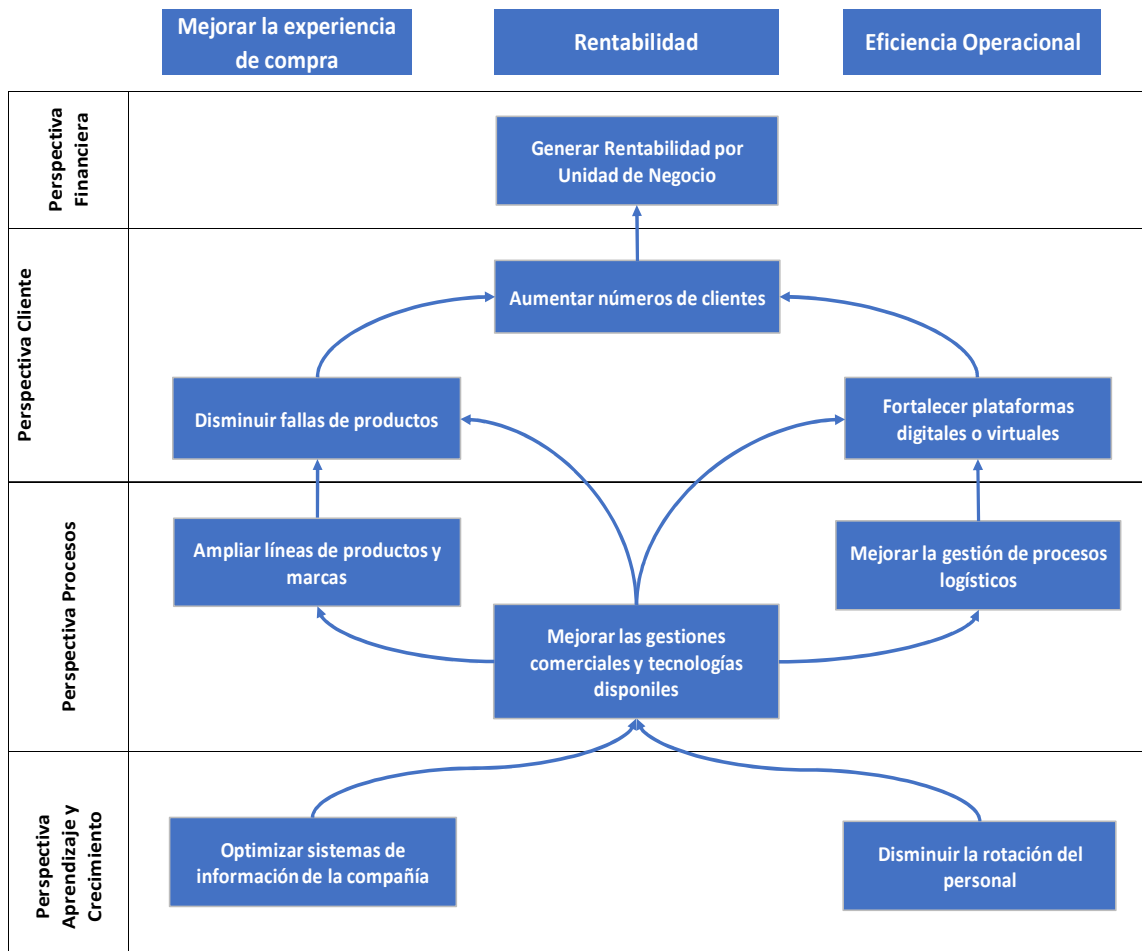
- Ministerio de Economía. (22 de Febrero de 2018). *Décima Encuesta de Innovación en Empresas, 2015-2016*. Obtenido de Ministerio de Economía: <https://www.economia.gob.cl/2018/02/22/decima-encuesta-de-innovacion-en-empresas-2015-2016.htm>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (03 de Agosto de 2017). *Ministerio de Relaciones Exteriores - Política Exterior*. Obtenido de Ministerio de Relaciones Exteriores: <https://chile.gob.cl/chile/politica-exterior>
- Mujica, F. (21 de Febrero de 2018). *Expertos al debate: ¿Aportan al desarrollo económico de Chile los inmigrantes sin profesión?* Obtenido de EMOL: <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/02/21/895900/Expertos-debaten-sobre-el-aporte-al-desarrollo-de-Chile-de-inmigrantes-no-calificados.html>
- Navarro, J. (30 de Octubre de 2016). *Definición de Retail*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/economia/retail.php>
- Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A., y Pifneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M . (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Pulso. (30 de Agosto de 2018). Fusión entre Scotiabank y BBVA. *La Tercera*, págs. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/fusion-scotiabank-bbva-se-concretara-este-sabado/301520/>.
- Simons, R. (1998). *Palancas de Control de Gestión*. Buenos Aires: Grupo Editorial.
- Swett, A. (23 de Julio de 2018). *La economía chilena y su vulnerabilidad frente a la guerra comercial China-USA*. Obtenido de El Mostrador:

<https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2018/07/23/la-economia-chilena-y-su-vulnerabilidad-frente-a-la-guerra-comercial-china-usa/>

T13. (16 de Febrero de 2017). *Instrumentos prohibidos*. Obtenido de Teletrece:
<http://www.t13.cl/noticia/tendencias/instrumentos-prohibidos-calidad-acustica-o-proteccion-del-medio-ambiente>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos (18a Edición)*. México: Mc Graw-Hill.

ANEXO 1. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia