



**Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para
“Tiendas di Capri”**

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

**Alumno: Claudia del Pilar Jara Castro
Profesor: Aldo Caprile Rojas**

Santiago, Noviembre de 2017

*“ La única manera de hacer un gran trabajo, es amar lo que haces.
Si no lo has encontrado, sigue buscando. No te conformes.”*

Steve Jobs

“Un viaje de mil millas comienza con un solo paso.”

Lao Tzu

Agradezco a mi familia por todo el apoyo brindado sobretodo al comienzo de este Magíster, a mis amigos Ximena y José Luis por ayudarme y recibirme cada viernes que tuve clases, a Keith por el inmenso amor que me da y por llenar mi vida de las cosas buenas que no tenía.

Agradezco también a la profesora Verónica de Lucca por su apoyo y confianza en este camino no exento de dificultades y esas palabras llenas de sabiduría y confianza.

Agradezco a mis amigos y compañeros con quienes disfrutamos esta aventura, reímos y compartimos más allá de la sala de clases; y a todos aquellos que me brindaron una palabra de aliento y de fuerza.

Finalmente, agradezco a Dios por guiarme a empezar este Magíster aún cuando pasaba un mal momento y éste ser mi sueño.

Tabla de Contenidos

1. INTRODUCCION	1
1.1 Objetivo General	3
1.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Justificación	3
1.4 Alcance y limitaciones	4
2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	5
2.1 CONTEXTO EMPRESA Y UEN	5
2.1.1 Descripción de la organización	5
2.1.2 Descripción de la UEN	7
2.2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	8
2.2.1 Análisis y definición misión de la UEN	8
2.2.2 Análisis y definición visión de la UEN	9
2.2.3 Definición creencias	11
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	12
2.3.1 Análisis externo	12
2.3.1.1 PESTEL	13
2.3.1.1.1 Análisis político.....	13
2.3.1.1.2 Análisis económico	13
2.3.1.1.3 Análisis social.....	15
2.3.1.1.4 Análisis ambiental.....	16
2.3.1.1.5 Análisis tecnológico	17
2.3.1.1.6 Análisis legal.....	17
2.3.1.2 Análisis Porter o de 5 fuerzas	18
2.3.1.2.1 Rivalidad entre competidores.....	18
2.3.1.2.2 Nuevos competidores.....	19
2.3.1.2.3 Poder de vendedores de productos sustitutos.....	19
2.3.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores	20
2.3.1.2.5 Poder de negociación de los compradores	21
2.3.2 Análisis interno	22
2.3.2.1 Análisis de recursos y capacidades	23
2.3.2.1.1 Recursos tangibles.....	23
2.3.2.1.2 Recursos intangibles.....	25
2.3.2.2 Cadena de valor	27
2.3.2.2.1 Actividades primarias.....	28
2.3.2.2.2 Actividades de apoyo.....	29
2.3.3 Resumen del análisis interno y externo	32
2.3.4 Análisis FODA	33
2.3.4.1 FODA Cuantitativo	34

2.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	38
2.4.1 Declaración de la propuesta de valor	38
2.4.2 Relación atributos propuesta de valor y creencias	39
2.4.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA.....	41
3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	44
3.1 MODELO DE NEGOCIO	44
3.1.1 Lienzo del modelo de negocio (Canvas).....	45
3.1.2 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio	50
3.1.2.1 Asociaciones clave	50
3.1.2.1.1 Centros de compras / importaciones centralizada con otras empresas (ACR)	50
3.1.2.1.2 Alianzas con proveedores según líneas de productos	50
3.1.2.1.3 Tarjeta de crédito propia	51
3.1.2.2 Actividades clave.....	51
3.1.2.2.1 Desarrollo de productos	51
3.1.2.2.2 Proceso de compras	52
3.1.2.2.3 Gestión logística.....	52
3.1.2.2.4 Gestión de local	52
3.1.2.2.5 Gestión lay out y reposición	52
3.1.2.2.6 Gestión de atención al cliente	53
3.1.2.3 Recursos clave.....	53
3.1.2.3.1 Capital humano especialista en compras de vestuario, calzado, accesorios y artículos deportivos	53
3.1.2.3.2 Sistemas de información P.O.S., inventarios, logístico y RRHH	53
3.1.2.3.3 Vendedores con competencias en atención de clientes.....	54
3.1.2.4 Estructura de costes.....	54
3.1.2.5 Relaciones con clientes.....	54
3.1.2.5.1 Captación de clientes mediante la venta directa de productos exclusivos y de vanguardia.....	54
3.1.2.5.2 Captación de clientes al ofrecer convenios	55
3.1.2.5.3 Fidelizar y rentabilizar a los clientes a través de la tarjeta de crédito propia, programa de puntos, convenios con empresas públicas y privadas, ventas de bodega y servicio post venta.....	55
3.1.2.6 Canales.....	56
3.1.2.6.1 Comunicación directa propia en tiendas, página web, Facebook, medios escritos, radios y publicidad urbana.....	56
3.1.2.6.2 Distribución y venta directa en tiendas propias	56
3.1.2.6.3 Tienda virtual.....	57
3.1.2.7 Segmentos de mercado.....	57
3.1.2.8 Fuentes de ingresos	57
3.1.3 Análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio	58
3.2 MAPA ESTRATÉGICO	63
3.2.1 Mapa estratégico propuesto	64

3.2.2 Diccionario de objetivos del mapa estratégico.....	75
3.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	76
3.3.1 Cuadro de mando integral	77
4. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	86
4.1 TABLEROS DE CONTROL.....	86
4.1.1 Organigrama de la UEN	88
4.1.2 Tableros de control	90
4.1.2.1 Tableros gerencia comercial	94
4.1.2.1.1 Tablero de gestión gerencia comercial	94
4.1.2.1.2 Tablero de control gerencia comercial	95
4.1.2.1.3 Iniciativas tablero de control gerencia de comercial	97
4.1.2.2 Tableros gerencia de operaciones	99
4.1.2.2.1 Tablero de gestión gerencia de operaciones.....	99
4.1.2.2.2 Tablero de control gerencia de operaciones.....	100
4.1.2.2.3 Iniciativas tablero de control gerencia de operaciones	102
4.2. ESQUEMAS DE INCENTIVOS.....	103
4.2.1 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos	108
4.2.2 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes.	110
4.2.2.1 Esquema de incentivos gerencia comercial	113
4.2.3.2 Esquema de incentivos gerencia de operaciones	116
5. CONCLUSIONES.....	120
6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	122
Bibliografía	122
Fuentes de información.....	123
Anexo 1: Estructura organizacional actual.....	124
Anexo 2: Ventas periodo 2013-2016	125
Anexo 3: Diccionario de objetivos.....	126

Índice de Figuras

Figura 1 "Cadena de Valor"	27
Figura 2 "Lienzo modelo de negocio - Actual"	46
Figura 3 "Lienzo modelo de negocio - Propuesta"	49
Figura 4 "Esquema de análisis _ eje operacional mapa estratégico"	65
Figura 5 "Esquema de análisis _ eje de crecimiento mapa estratégico"	66
Figura 6 "Esquema de iniciativas estratégicas obtenidas del análisis para el mapa estratégico"	67
Figura 7 "Mapa estratégico propuesto"	68
Figura 8 "Eje estratégico de orientación al cliente"	69
Figura 9 "Eje estratégico de crecimiento"	72
Figura 10 "Eje estratégico operacional"	74
Figura 11 "Organigrama de la UEN"	89
Figura 12 "Tablero de gestión gerencia comercial"	94
Figura 13 "Tablero de gestión gerencia de operaciones"	99

Índice de Tablas

Tabla 1 "Esquema de desarrollo de Tesis"	2
Tabla 2 "Oportunidades o amenazas - Análisis político"	13
Tabla 3 "Variación porcentual ventas periodo 2013-2016"	14
Tabla 4 "Oportunidades o amenazas - Análisis económico"	15
Tabla 5 "Oportunidades o amenazas - Análisis social"	15
Tabla 6 "Oportunidades o amenazas - Análisis ambiental"	16
Tabla 7 "Oportunidades o amenazas - Análisis tecnológico"	17
Tabla 8 "Oportunidades o amenazas - Análisis legal"	18
Tabla 9 "Oportunidades o amenazas - Rivalidad entre competidores"	19
Tabla 10 "Oportunidades o amenazas - Nuevos competidores"	19
Tabla 11 "Oportunidades o amenazas - Vendedores de productos sustitutos"	20
Tabla 12 "Oportunidades o amenazas - Poder de negociación de los proveedores" ...	21
Tabla 13 "Oportunidades o amenazas - Poder de negociación de los compradores" ..	21
Tabla 14 " Resumen oportunidades y amenazas"	22
Tabla 15 "Fortalezas o debilidades - Recursos tangibles"	24
Tabla 16 "Fortalezas o debilidades - Recursos intangibles"	26
Tabla 17 "Fortalezas o debilidades - Actividades primarias"	29
Tabla 18 "Fortalezas o debilidades - Actividades de apoyo"	31
Tabla 19 " Resumen fortalezas y debilidades"	31
Tabla 20 "Resumen resultados análisis externo"	32
Tabla 21 "Resumen resultados análisis interno"	33
Tabla 22 "Matriz FODA"	35
Tabla 23 "Relación atributos y creencias"	40

Tabla 24 "Relación atributos y análisis FODA"	42
Tabla 25 "M2 en infraestructura"	48
Tabla 26 "Relación elementos modelo de negocio y atributos"	59
Tabla 27 "Relación elementos modelo de negocio y atributos"	60
Tabla 28 "Relación elementos modelo de negocio y atributos"	61
Tabla 29 "Cuadro de mando integral - Perspectiva Financiera"	79
Tabla 30 "Cuadro de mando integral - Perspectiva del Cliente"	80
Tabla 31 "Cuadro de mando integral - Perspectiva de procesos internos"	81
Tabla 32 "Cuadro de mando integral - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento empleados (Recursos)"	82
Tabla 33 "Análisis de los objetivos estratégicos"	91
Tabla 34 "Despliegue de objetivos – gerencia comercial"	92
Tabla 35 "Despliegue de objetivos - gerencia de operaciones"	93
Tabla 36 "Tablero de control gerencia comercial – Perspectiva financiera y perspectiva del cliente"	95
Tabla 37 "Tablero de control gerencia comercial - Perspectiva de procesos internos"	96
Tabla 38 "Tablero de control gerencia comercial - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento empleados (Recursos) "	97
Tabla 39 "Tablero de control gerencia de operaciones - Perspectiva financiera y perspectiva del cliente"	100
Tabla 40 "Tablero de control gerencia de operaciones - Perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento empleados (Recursos)"	101
Tabla 41 "Características del esquema de incentivos"	111
Tabla 42 "Escalas de cumplimiento e incentivos"	112
Tabla 43 "Esquema de incentivos gerencia comercial"	113
Tabla 44 "Esquema de incentivos gerencia de operaciones"	116
Tabla 45 "Diccionario de objetivos – Perspectiva de los recursos"	126

Tabla 46 "Diccionario de objetivos – Perspectiva de los recursos".....	127
Tabla 47 "Diccionario de objetivos – Perspectiva de los procesos internos"	128
Tabla 48 "Diccionario de objetivos – Perspectiva de los procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera"	129

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto de título conocerá “Tiendas di Capri”, una empresa familiar que empezó como una reparadora de calzado y en la actualidad es una reconocida cadena de tiendas por departamento ubicada principalmente en la tercera región, la empresa ha crecido y se ha transformado con el paso de los años; como parte de este proceso que ha estado experimentando desde la década de los noventa, está la profesionalización de los cargos y sus actividades, la reingeniería de sus procesos, el aumento de las ventas, la apertura de nuevos locales de venta, y el uso de nuevas tecnologías que acerquen e impregnen a la empresa de nuevas herramientas para una gestión exitosa.

En este proyecto se elabora una propuesta de un sistema de control de gestión que ayude a la compañía a alcanzar una gestión cada vez más exitosa. En la Introducción se establecen los objetivos generales y específicos, alcance, limitaciones y las razones que motivan la elección de la empresa, posteriormente, en la segunda parte se hace la formulación estratégica, la tercera parte es el desarrollo de la estrategia y la cuarta parte presenta el alineamiento organizacional de los empleados, vinculado al mapa estratégico propuesto.

En la etapa de formulación estratégica se realiza un análisis crítico de las declaraciones estratégicas; misión, visión y creencias. Posteriormente se hace un análisis del entorno interno y externo, que ayudan a realizar el análisis FODA de la empresa, y finalmente se hace una formulación estratégica donde se establece la Propuesta de valor y sus atributos, todo esto permitirá tener una visión más clara de la empresa y serán la base para el desarrollo de la estrategia.

Posteriormente, se establece más claramente el modelo de negocios de la empresa y con los antecedentes de la formulación se procede a desarrollar la estrategia elaborando previamente un análisis de los ejes estratégicos a considerar para esta empresa, como lo son un eje operacional, de crecimiento y uno de orientación al

cliente, debido a sus actividades en sintonía con el negocio de retail, con estos tres ejes ya definidos se elabora el mapa estratégico y cuadro de mando integral, en donde se establecen los objetivos, indicadores, plazos, metas e iniciativas; todos ellos con una relación causa – efecto.

Luego, en la etapa de alineamiento organizacional, se hace el despliegue de la estrategia a las dos principales gerencias involucradas con el logro de los objetivos; Finalmente, se analiza la situación actual de Tiendas di Capri y se hace una propuesta de esquema de incentivos que esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y los desempeños que se espera obtener de los colaboradores, para lo cual, se establecen metas por indicadores y escalas de cumplimiento.

1. INTRODUCCION

En la actualidad la competitividad de las empresas es un factor importante para tener una larga vida, y esto, considerando que cada empresa tiene una forma propia de sobrevivir a los cambios tanto en su industria como en el medio en que se desenvuelven.

Tiendas di Capri es una reconocida cadena de tiendas por departamento ubicada en la zona norte de Chile, a través del tiempo ha ido incorporando nuevas tecnologías y también ha mantenido ciertas cosas propias de su historia y cultura, sin embargo, ha considerado que el incorporar nuevas herramientas debe ser algo premeditado y cuidadoso ya que en la Zona Norte del país existe diversa y variada competencia en la que cualquier paso en falso podría significar el fin de la empresa, sobretodo en un negocio tan sensible y diverso como lo es el retail.

Por esta razón es que Tiendas di Capri ha elegido cuidadosamente el camino que desea transitar y cuales son los negocios que desea impulsar y propiciar a través de su historia; considerando en el negocio de retail la venta de calzado, vestuario, artículos y equipamiento deportivo y de camping, accesorios y muebles; servicios financieros con su tarjeta de crédito propia y la venta de vehículos motorizados que pone a disposición de los clientes con una amplia variedad de motocicletas y buggies. Como Tiendas di Capri fue creciendo a través de los años, tanto en locales comerciales como en ventas, es que se ha propiciado la exclusividad de los productos que tiene a disposición de los clientes, esto, porque en sus comienzos la capacidad de compra era más limitada en recursos.

A través del tiempo Tiendas di Capri ha sabido y logrado mantener la exclusividad de sus productos, pero por factores propios del crecimiento de la empresa, los que con el paso de los años le ha significado lograr la valoración de los clientes y una clara diferenciación de sus competidores, que en la Zona norte son bastantes y diversos, por lo que actualmente, necesita mantener esas mismas características y agregar valor a

sus actividades, pero principalmente que tenga una estrategia clara y logre comunicarla desde el directorio hasta los empleados de primera línea, o sea, aplicar un modelo de gestión estratégica que ayude a determinar hacia dónde quiere ir la empresa y como se cimentará el camino para llegar a destino.

El presente proyecto de grado tiene como objetivo principal proponer un sistema de control de gestión para Tiendas di Capri, que incluya y vincule todos sus elementos de manera que permita alinear a toda la organización.

La estructura del modelo de gestión incluye los elementos estratégicos comprendidos en la siguiente tabla, empezando con la declaración de misión y visión hasta el esquema de incentivos, que busca el alineamiento organizacional.

Tabla 1 "Esquema de desarrollo de Tesis"

Declaración de misión y visión
Creencias
Análisis PESTEL
Análisis Porter o de 5 fuerzas
Análisis Interno
Análisis FODA
Propuesta de valor y atributos
Modelo de negocio
Ejes estratégicos
Mapa estratégico
Cuadro de mando integral
Despliegue de la estrategia
Tableros de gestión y de control
Esquema de incentivos

Fuente: Elaboración propia

1.1 Objetivo General

Proponer un sistema de control de gestión para Tiendas di Capri, cadena de tiendas por departamento que presta servicios de retail, financieros y Venta de vehículos motorizados.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis crítico y definición de las declaraciones estratégicas.
- Realizar un análisis estratégico y formulación estratégica que sienten la base para desarrollar la estrategia.
- Elaborar y proponer un modelo de negocio, mapa estratégico y cuadro de mando integral.
- Desarrollar el despliegue de la estrategia y proponer un esquema de incentivos que permita lograr el alineamiento de los empleados con el modelo de gestión propuesto.

1.3 Justificación

La justificación del presente proyecto de grado se basa en la propuesta de un sistema de control de gestión que haga énfasis en la generación de valor por las actividades propias del negocio y establezca los lineamientos estratégicos con los cuales se guiaran los desempeños de todos los niveles de la empresa; ya que en la actualidad no cuenta con el desarrollo y/o aplicación de éstas herramientas fundamentales para una gestión exitosa.

Por otra parte, es importante que toda la organización sepa, conozca y entregue a los clientes de la empresa aquellos atributos y/o características de los productos que se consideran fundamentales y que son la base de los objetivos a alcanzar.

El interés personal por desarrollar esta propuesta se basa principalmente en la experiencia obtenida en la vida laboral, el retail es una industria interesante y los tamaños de las empresas que forman parte de ella son múltiples y diversos, esto principalmente atrae el interés del autor por profundizar más en esta actividad.

1.4 Alcance y limitaciones

El alcance de este proyecto consiste en proponer el desarrollo del modelo de control de gestión estratégico para la empresa, de forma tal que, el directorio de la empresa lo conozca y se evalúe la factibilidad y beneficios de su implementación.

Las limitaciones de este proyecto estan dadas por los mecanismos de comunicación empleados en la actualidad, los que podrían eventualmente cambiar, pero a discreción y disposición del directorio. Otra limitación importante podría radicar en el interés que tenga el directorio por implementar completamente el sistema de control de gestión, es probable, que esto se haga de forma progresiva, pero no existe certeza respecto a que esto se haga completamente.

La última y no menos importante limitación es que alguna información económica y técnica no estuvo disponible ya que en el transcurso de tiempo en que se desarrolló este proyecto de grado se dejó de trabajar en la empresa, que para efectos generales se cambio el nombre, no afectando esto el fondo de los temas tratados.

2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Luego de establecer los objetivos, alcance y limitaciones, corresponde iniciar la primera parte de este proyecto el cual comprende la formulación estratégica, que incluye los antecedentes de la empresa elegida y la UEN sobre la cual se desarrolla el presente proyecto de grado; luego se hace un análisis crítico de las declaraciones estratégicas, tales como; misión, visión y creencias; posteriormente, se hace un análisis estratégico del entorno externo e interno; para hacer una formulación estratégica con la declaración de la propuesta de valor para Tiendas di Capri y establecer los ejes estratégicos para luego desarrollar la estrategia.

2.1 CONTEXTO EMPRESA Y UEN

2.1.1 Descripción de la organización

“Tiendas di Capri, lo que nos gusta”

Tiendas di Capri fue fundada en el año 1959 por un inmigrante italiano que junto a sus hermanos se dedicaron al rubro del calzado, reparando zapatos y vendiendo artículos de reparación, trabajaron juntos hasta el año 1996 momento en el que deciden separarse estableciendo negocios familiares independientes.

A partir del año 1996 Tiendas di Capri se estableció en la tercera región con un sello distintivo de exclusividad y vanguardia, con artículos de calzado y vestuario que a través del tiempo le ha permitido incorporar la venta de nuevas líneas de productos al servicio de sus clientes. (Diario Chañarillo 06/2009)

Actualmente, Tiendas di Capri es una reconocida cadena de tiendas por departamento ubicadas en la zona norte que se dedica a la venta por menor de vestuario, calzado, accesorios, muebles, artículos deportivos, artículos de camping y venta de motocicletas, además, tiene tarjeta de crédito propia para proveer servicios financieros a sus clientes.

La empresa cuenta con más de 130 colaboradores y tiene locales comerciales ubicados en lugares estratégicos en las ciudades de Antofagasta (1), Copiapó (6) y Vallenar (1), que permite un fácil acceso y ubicación por parte de los clientes, además, cuenta con un centro de distribución, 2 bodegas y oficinas administrativas que brindan lo necesario para el desarrollo de las actividades.

La empresa compite en la industria de retail con grandes empresas del rubro. Dentro de Tiendas di Capri, en relación a los servicios y productos que ofrece la empresa es posible encontrar tres unidades de negocios y se clasifican en:

- UEN Servicios de retail,
- UEN Venta de vehículos motorizados, y
- UEN Servicios financieros.

El tener diferentes unidades de negocio con propuestas de valor específicas para cada tipo de clientes y la presencia que ha tenido la empresa en la región le permite competir y posicionarse en el mercado local por sobre sus competidores y asegurar su continuidad a través del tiempo.

Durante muchos años ésta, una empresa familiar en el más amplio sentido de la palabra, ha experimentado diversos cambios en lo relativo al control y dirección, ya que los dueños por muchos años fueron quienes estaban en puestos clave.

En el Anexo 1, se encuentra el organigrama con la estructura organizacional actual de la empresa, el cual refleja la profesionalización y la integración de personal especializado que ha asumido cargos de responsabilidad en la empresa.

2.1.2 Descripción de la UEN

La UEN elegida para este proyecto son los servicios de retail, que se describen a continuación:

Los servicios de retail consisten en la venta al por menor de diversas líneas de productos, entre los cuales se encuentran: vestuario, calzado, accesorios, muebles, artículos deportivos y artículos de camping; los cuales son vendidos a través de sus ocho tiendas ubicadas en las zonas urbanas de la segunda y tercera región, específicamente en las ciudades de Antofagasta (1), Vallenar (1) y Copiapó (6). Todas las tiendas son propias, excepto el local ubicado en Mall plaza Copiapó que es un local arrendado.

Además cuenta con 90 colaboradores dedicados exclusivamente a esta UEN, los que se concentran principalmente en los locales de venta ya que todo está orientado a entregar al cliente productos exclusivos y de vanguardia, a través de la venta de productos de reconocidas marcas y con tendencias de última moda que la distinguen sobre los competidores de la zona.

Tiendas di Capri ofrece una atención personalizada y cercana a sus clientes en la cual la mayoría de éstos son atendidos por su nombre debido a la cercanía que la empresa ha tenido, principalmente con los habitantes de Copiapó por más de 50 años y que a través de su historia y tradición familiar sus colaboradores mantienen hasta la fecha.

La UEN de servicios de retail está a cargo de la gerencia comercial, tiene total

independencia y autonomía de los dueños de la empresa quienes eran los que hasta hace un par de años tenían el control y mando de esta área, por lo que ahora sólo se limitan a entregar y traspasar los conocimientos adquiridos durante sus años al mando para que las gerencias funcionen de acuerdo a los lineamientos de la empresa y la evolución que ha tenido en el ultimo tiempo.

Segmento de clientes a quien va dirigida: Todas las personas con poder adquisitivo del sector socioeconómico medio-alto, que tienen interés por verse distintos y desean adquirir productos exclusivos y de vanguardia. Dirigido principalmente a jóvenes y adultos de ambos sexos.

Otro segmento es por líneas de productos, los que pueden ser de vestuario, calzado, artículos deportivos, accesorios y muebles.

2.2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

2.2.1 Análisis y definición misión de la UEN

De acuerdo a (Thompson et al, 2012) “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y porqué estamos aquí” y además, señala que “debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía”.

A continuación, la misión de la UEN a la cual se aplica el análisis crítico, para determinar si está bien planteada y es lo suficientemente descriptiva.

Misión actual: *“Contribuir en la región con servicios de retail y personal altamente capacitado y comprometido en la atención de nuestros clientes al posicionarnos en el mercado con productos de calidad y exclusividad, logrando ser la tienda más reconocida por su oferta comercial y de vanguardia”.*

Análisis crítico:

1. Que identifique los productos o servicios, en otras palabras qué hacemos: no especifica claramente cuáles son los productos que vende, sólo menciona servicios de retail y que contribuye con personal altamente capacitado y comprometido en la atención de los clientes.
2. Que identifique los clientes o mercados que se empeña en atender: no identifica claramente quiénes son sus clientes, sin embargo, sus clientes son todas aquellas personas que tengan el poder adquisitivo y el interés por verse distintos.
3. Que indique las necesidades de los compradores que se pretende satisfacer, o sea, cómo lo haremos: sólo indica que quieren ser reconocidos “por su oferta comercial y de vanguardia”
4. Que indique donde lo hacemos en términos de cobertura geográfica: no lo especifica, pero debe considerar límites geográficos a nivel regional, la empresa cuenta con locales comerciales en dos diferentes regiones de Chile, por lo que sería necesario mencionar a qué zona geográfica se refiere, por ejemplo: zona norte.

Integrando lo anterior es posible redefinir la misión de la siguiente forma:

“Somos una cadena de tiendas por departamento ubicadas en la zona norte que ofrecemos variedad de artículos de vestuario, calzado, deportivos, accesorios y muebles a través de una atención personalizada, consecuente con nuestra tradición familiar, dirigido a quienes gustan de productos exclusivos y de vanguardia”.

2.2.2 Análisis y definición visión de la UEN

De acuerdo a (Thompson et al, 2012) “las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización”. A continuación, la visión de la UEN a la cual se aplica el análisis crítico, de acuerdo a lo propuesto por los autores, para determinar si está bien redactada y es lo suficientemente clara sobre “a dónde vamos y por qué”.

Visión actual: *“Ser reconocidos por nuestro exitoso y exclusivo modelo comercial, destacándonos en la atención personalizada de nuestros clientes y el posicionamiento como el mejor lugar para trabajar en la zona norte; por ser una empresa orientada al compromiso y la calidad con sus colaboradores y clientes”.*

Análisis crítico:

1. ¿Es gráfica? No, porque no presenta una visión clara de lo que se pretende conseguir. La empresa quiere ser reconocida por su exitoso y exclusivo modelo comercial, pero a qué se refiere con exitoso y exclusivo modelo comercial?. Sería mejor decir “ser una cadena tiendas por departamento reconocida por la exclusividad de sus productos”
2. ¿Se direcciona al futuro? Si, tiene proyección pero no indica en qué plazo.
3. ¿Es viable? Sí, pero es demasiado visionaria.
4. ¿Es fácil de recordar? No, no es fácil de recordar.
5. ¿Es ambigua o incompleta? No, no es ambigua, porque indica claramente a quienes incluye en su visión, incluye a clientes y colaboradores.
6. ¿Su lenguaje es demasiado general? Sí, ya que no queda claro cómo, cuándo y por quién serán medidos los objetivos y sus avances.
7. ¿Es sosa o poco inspiradora? Sí, porque los clientes esperan ser bien atendidos y los colaboradores esperan trabajar en buenas empresas, no introduce en sí misma una perspectiva de alcance de los objetivos, esto se logrará porque será la empresa que ofrecerá los mejores sueldos de la zona norte?, los mejores beneficios de mercado a sus trabajadores?.
8. ¿Es genérica? Sí, porque habla de una visión genérica que cualquier empresa puede aplicar, en términos simples no ofrece una identidad exclusiva.
- 9.. ¿Es demasiada extensa? Si, lo que no permite que sea fácil de recordar.

Considerando lo anterior es posible replantear la visión, de acuerdo a lo siguiente:

“Al año 2021 situarse dentro de los tres primeros lugares del ranking de Retail Regional, como una cadena de tiendas por departamento reconocida por las líneas de productos para la venta en la zona norte; orientada al compromiso y satisfacción con

sus clientes y posicionada entre las mejores tienda de retail para trabajar en la zona norte”.

Cabe mencionar que en la actualidad la empresa no se encuentra entre los tres primeros lugares del ranking de retail regional de tiendas por departamento, sin embargo, en cuanto a las mejores tiendas para trabajar el clima laboral ha sido una gran dificultad para posicionarse bien, a pesar de ser una empresa que paga de los mejores sueldos a los vendedores.

2.2.3 Definición creencias

La empresa no tiene valores claramente definidos pero entendiendo que los valores corporativos son los que guiarán el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, podríamos decir que estos valores son los que permitirán guiar el camino hacia el logro de los objetivos en forma más clara. Por lo tanto, los valores o creencias que más representan esto son:

Orgullo de lo creado: por ser una empresa familiar que empezó como una reparadora de calzados, hasta ser hoy en día una cadena de tiendas por departamento.

Tradición: por tener arraigado en su esencia la tradición familiar con la cual se ha mantenido en el mercado en la zona norte.

Cercanía: porque entrega un servicio personalizado en la cual la mayoría de los clientes se sienten como en familia.

Compromiso: porque está comprometida con el bienestar de sus colaboradores y clientes.

Confiabilidad: porque siempre ha sido reconocida por la calidad de sus productos y porque el cliente se lleva una referencia o recomendación fidedigna de lo que compra.

Orientación al cliente: porque las acciones están dirigidas a satisfacer al cliente.

Moderno: poseer un estilo y pensamiento moderno, vanguardista, actualizado e informado que permite comprar, vender, trabajar y actuar con un estilo moderno y en búsqueda permanente de nuevas tecnologías y tendencias acorde a los tiempos actuales y orientado a satisfacer a los clientes.

2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este ítem se realiza el análisis estratégico de la empresa “Tiendas di Capri” en tres áreas: análisis externo en donde se realiza el análisis PESTEL y cinco fuerzas de Porter, luego, un análisis interno en el cual se evalúan los recursos y capacidades así como la cadena de valor, para finalmente desarrollar y analizar los resultados del análisis FODA. El análisis estratégico se realiza de acuerdo a lo indicado por (Thompson et al, 2012).

2.3.1 Análisis externo

Se hace el análisis externo de “Tiendas di Capri” mediante el uso de las siguientes herramientas: análisis PESTEL y cinco fuerzas de Porter.

2.3.1.1 PESTEL

Análisis de los factores del macroambiente más importantes desde el punto de vista estratégico para “Tiendas di Capri”.

2.3.1.1.1 Análisis político

A nivel institucional, la empresa no presenta oportunidades o amenazas respecto de sus objetivos y/o estrategias puesto que indistintamente la situación política del país el negocio como tal está funcionando adecuadamente en la actualidad. Esta situación, se resume en la tabla 2.

Tabla 2 "Oportunidades o amenazas - Análisis político"

Análisis político: No presenta oportunidades o amenazas para la empresa en la actualidad, sólo debe estar alerta a situaciones futuras.

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.1.2 Análisis económico

Las crisis económicas que ha sufrido el país no han representado una amenaza para la empresa en el pasado ni en el presente y no han presentado fluctuaciones relevantes en los niveles de venta en periodos de crisis a lo largo de la historia de la empresa, algunas razones de esto son: el segmento a quien va dirigida la propuesta de valor, los atributos de ésta, los comportamientos de compra y estilo de vida en la zona norte del país de acuerdo a las actividades económicas más fuertes en la zona como son la minería y la agricultura, además, los locales de venta están ubicados en las capitales regionales de la segunda y tercera región, lo que facilita el acceso de más clientes, los problemas de cobranza por las ventas con tarjeta de crédito en periodos de crisis económica corresponde a la UEN de servicios financieros por lo que no es parte de

este análisis; la variación en los niveles de venta producto de crisis económicas no han tenido fluctuaciones relevantes.

En el anexo 2 se puede ver las ventas netas de los periodos 2013 a 2016, y en la tabla 3 se aprecia la variación porcentual por periodos donde marzo, julio y agosto de 2014 y Julio 2016 son periodos de liquidación de temporada; y mayo 2014 es la excepción a la regla y está dado por las promociones disponibles por el día de la madre en ese año y la alta reposición de mercaderías.

Tabla 3 "Variación porcentual ventas periodo 2013-2016"

Meses	Variación en %		
	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Enero	8,31	6,85	9,45
Febrero	12,79	11,08	15,04
Marzo	20,48	17,04	14,71
Abril	10,05	10,88	13,66
Mayo	35,38	6,31	2,12
Junio	10,52	10,73	6,97
Julio	20,35	13,68	23,86
Agosto	24,46	13,64	6,41
Septiembre	10,49	8,22	3,77
Octubre	17,71	6,95	8,11
Noviembre	1,85	-3,78	7,19
Diciembre	2,68	1,77	13,67

Fuente: Elaboración propia

La proyección local del mercado indica que la actividad minera podría tener un repunte en los próximos dos años, por lo que más consumidores podrían transformarse en clientes; en cuanto a la proyección laboral, sin duda, no afecta a Tiendas di Capri por un lado la inmigración ha sido importante debido a la alta rotación de vendedores y ayudantes de vendedor, ya que, permite cubrir los puestos de trabajo vacantes, además, en términos de atención personalizada es un gran aporte a la satisfacción de los clientes, ya que, tienen muy buena presentación personal, buena disposición y buena atención con los clientes; el monto de los salarios es de los más altos pagados a

los empleados que trabajan en comercio a nivel regional, lo que ayuda también a la captación de nuevos empleados.

Finalmente, mencionar que la promulgación de nuevas leyes o regulaciones podrían impactar económicamente, por lo que debe estar alerta a situaciones futuras. Esta situación, se resume en la tabla 4.

Tabla 4 "Oportunidades o amenazas - Análisis económico"

Análisis económico: No presenta oportunidades o amenazas para la empresa en la actualidad, sólo debe estar alerta a situaciones futuras.
--

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.1.3 Análisis social

La empresa puede beneficiarse del potencial disponible en la región en cuanto a la disposición y recursos económicos que tienen los clientes para adquirir los productos y artículos que ofrece la empresa, es decir, puede ampliar y aumentar las formas en que puede captar y fidelizar más clientes; actualmente realiza ventas outlet 1 ó 2 veces al año, lo que permite vender sus saldos de stock en bodega a precios más bajos, es decir, mantiene su propuesta de valor pero a bajos precios. Pero, podría hacerlo con más frecuencia como al cierre de cada temporada, así aumenta la demanda y utiliza las mismas estrategias comerciales de sus competidores para captar más clientes. Esta situación, se resume a continuación en la tabla 5.

Tabla 5 "Oportunidades o amenazas - Análisis social"

Oportunidades del análisis social

O1: Aumento de la demanda por ventas de bodega.

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.1.4 Análisis ambiental

La empresa se ha visto afectada por aluviones y designios de la naturaleza que han ocurrido en la segunda y tercera región con más frecuencia, lo que ha afectado la operación de la empresa, por cierre de locales por dificultades de acceso, disminución en las ventas, baja afluencia de público a las tiendas, disminución de la cantidad de trabajadores efectivamente trabajando, entre otros, lo que afecta financieramente a la empresa en estas situaciones inesperadas y produce variaciones en la intención de compra de los clientes.

Producto del aluvión del año 2015 en Copiapó los locales estuvieron cerrados por una semana aproximadamente debido a las dificultades de acceso y las inundaciones producto del aluvión, y por aproximadamente tres semanas se experimentó variaciones en la intención de compra y afluencia de público, en el año 2017 esta variación fue por aproximadamente dos semanas, pero después se llevaron a cabo algunas estrategias comerciales para recuperar los niveles de ventas, lo que permitió compensar los días que estuvo cerrado y que disminuyó la afluencia de público.

Finalmente, cabe mencionar que no hay políticas ambientales que amenacen el funcionamiento y continuidad de la empresa, o el logro de sus objetivos. A continuación en la tabla 6 se resume esta situación.

Tabla 6 "Oportunidades o amenazas - Análisis ambiental"

Amenazas del análisis ambiental
A1: Variaciones en la intención de compra por condiciones climáticas inesperadas.

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.1.5 Análisis tecnológico

El uso de la tecnología cada día cobra mayor relevancia en los negocios y la vida de los consumidores, el uso de internet permite realizar ventas on-line, ser parte de redes sociales, entre otros. Sin embargo, la empresa no aprovecha el potencial disponible que tiene la página web en la cual podría tener una tienda virtual, ofrecer servicio post venta, consultas y reclamos en línea, en las redes sociales no aprovecha todo el potencial disponible en su página de Facebook.

Otro problema importante es que no ha sido implementado el software retail pro y el ERP SAP, lo que impide contar con mejoras en la información que proporcionan sus actividades primarias, de apoyo, y principalmente de las tiendas y bodega.

A continuación, en la tabla 7 se resumen las oportunidades disponibles de acuerdo al análisis tecnológico.

Tabla 7 "Oportunidades o amenazas - Análisis tecnológico"

Oportunidades del análisis tecnológico
O2: Utilización de tecnologías de mercado disponibles para la gestión de retail.
O3: Aumentar los canales de comunicación con los clientes. Fortalecer el uso de redes sociales.
O4: Nuevas tendencias que favorecen la demanda de productos. Tienda virtual.

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.1.6 Análisis legal

No se encontraron oportunidades o amenazas relacionadas con el ámbito legal que afecten a la empresa, su continuidad y el logro de sus objetivos, no obstante, es

necesario estar alerta ante los cambios legales que la puedan involucrar o afectar. En la tabla 8 se resume esta situación.

Tabla 8 "Oportunidades o amenazas - Análisis legal"

Análisis legal: No presenta oportunidades o amenazas para la empresa en la actualidad, sólo debe estar alerta a situaciones futuras.
--

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.2 Análisis Porter o de 5 fuerzas

Se realiza un examen de la economía y entorno de la industria analizando aspectos tales como competidores, nuevos participantes, sustitutos y presiones competitivas de proveedores y compradores.

2.3.1.2.1 Rivalidad entre competidores

Tiendas di Capri es parte de las diversas empresas del rubro retail ubicadas en la zona norte, a nivel regional se destaca por su propuesta de valor y el tener un atributo diferenciador claramente definido, pero la presión competitiva del resto de las empresas de retail con presencia multinacional es fuerte, al tener éstos buenos servicios de post venta, tiendas y plataformas virtuales con buena calidad de servicio, acceso a mejores condiciones de negociación con proveedores, mayor despliegue en infraestructura, entre otros, algunos de los cuales no tiene Tiendas di Capri como los es buen servicio post venta y una tienda virtual, por lo que Tiendas di Capri debe disminuir la brecha de diferencia con los grandes competidores.

Por otro lado, no debe descuidar la propuesta de valor bajo ningún punto de vista, principalmente con empresas regionales y con locales como boutiques, que apuestan por la exclusividad de sus productos. En la tabla 9 se resume esta situación.

Tabla 9 "Oportunidades o amenazas - Rivalidad entre competidores"

A2: Amenazas de la rivalidad entre competidores: Las presiones competitivas de otras empresas de la industria del retail es fuerte.

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.2.2 Nuevos competidores

A través de su historia, la empresa ha sobrevivido la llegada de nuevos competidores a la zona norte, en los últimos 10 años llegaron a la tercera región empresas con presencia nacional e internacional como almacenes parís, Ripley e Hites, cuyas propuestas de valor son distintas al de "Tiendas di Capri", según los reportes y estados financieros de la empresa sus ventas no se han visto disminuidas, por el contrario, han ido en aumento desde la llegada de nuevos competidores al mercado local. En base al argumento anterior es posible determinar que la fuerza de nuevos competidores es débil, por lo que no representan una amenaza para Tiendas di Capri. Esta situación se resume en la tabla 10.

Tabla 10 "Oportunidades o amenazas - Nuevos competidores"

Fuerza débil de nuevos competidores. No representa amenaza.

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.2.3 Poder de vendedores de productos sustitutos

El poder de los sustitutos es débil porque a nivel regional existe diversidad de empresas competidoras a mayor y menor escala que poseen atributos diferenciadores distintos o similares, pero que en términos estratégicos son débiles, ya que no afectan ni representan amenazas a la estrategia de la empresa. En cuanto a precios de los productos "Tiendas di Capri" tiene precios altos, acordes a la exclusividad y vanguardia de sus líneas de productos, pero además, utiliza como estrategia comercial las ventas

outlet para reducir los stock y vender a precios bajos e incluso al costo, por lo que mantiene su propuesta de valor a todo evento y es consecuente con el segmento de mercado al cual esta dirigida, por lo que el poder de los vendedores de productos sustitutos no es una amenaza para la empresa. Inclusive el reemplazo de ventas por internet no es una amenaza, ya que, en la tercera región principalmente no está masificado el uso de herramientas tecnológicas y por lo tanto, las ventas por internet a través de tiendas virtuales no es del mayor gusto o preferencia de los clientes, ya que, por la cercanía e incluso como un panorama de distracción se prefieren las tiendas físicas, en la tabla 11 se resume el impacto de este punto.

Tabla 11 "Oportunidades o amenazas - Vendedores de productos sustitutos"

Fuerza débil de vendedores de productos sustitutos. No representa amenaza.
--

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, considerando la cantidad de competidores existentes en la industria a nivel regional, los proveedores de “Tiendas di Capri” tienen productos diferenciados, no hay buenos sustitutos que permitan cambiar de proveedor y en algunos casos particulares está más concentrada que la industria por lo que para Tiendas di Capri el costo de cambio de proveedores es alto, y está ligada a su atributo diferenciador, lo que depende de los proveedores.

Por otro lado, en este punto se incluye el poder de negociación de los empleados, que también es alto, ya que la zona norte se destaca por la actividad minera principalmente, donde los empleados pueden optar a mejores condiciones económicas y contractuales, además, hay un tema cultural que no es atractivo para los trabajadores, las jornadas laborales son extensas 6x1, o sea, 6 días de trabajo por un día de descanso, y en la competencia es 5x2, pero con la inmigración se hace más fácil cubrir las rotaciones de personal, pero hay un tope de empleados extranjeros que

puede contratar la empresa, incluso considerando que Tiendas di Capri paga remuneraciones por sobre el promedio local. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto, tal como se menciona en la Tabla 12.

Tabla 12 "Oportunidades o amenazas - Poder de negociación de los proveedores"

A3: Poder de negociación de los proveedores: Alto poder de negociación de los proveedores.

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.2.5 Poder de negociación de los compradores

Para el caso de "Tiendas di Capri" el poder de negociación de los compradores es moderado, porque los productos de los vendedores están diferenciados, pero, la demanda de los compradores es normal a fuerte en relación a la oferta de la industria, los compradores están relativamente informados sobre la calidad y precios de los vendedores, si consideramos la propuesta de valor de la empresa. Pero, actualmente hay un empeoramiento de las condiciones económicas de los compradores, relacionado con las actividades que se desarrollan en la región, principalmente la minería, sin embargo, cabe mencionar que en momentos de crisis económica la empresa no ha visto afectados sus niveles de ventas. Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores es alto, tal como se menciona en la Tabla 13.

Tabla 13 "Oportunidades o amenazas - Poder de negociación de los compradores"

A4: Poder de negociación de los compradores: Alto poder de negociación de los compradores.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis externo, realizado mediante PESTEL y las cinco fuerzas de Porter es posible identificar en la Tabla 14 las oportunidades y amenazas presentes en el ambiente externo que “Tiendas di Capri” podría considerar para potenciar sus capacidades.

Cabe mencionar que la oportunidad 5 no es un tema interesante para el directorio en términos de responsabilidad social asociada con los productos que tiene a la venta, por lo que se considera que no es una oportunidad que la empresa quiera evaluar como tal en el FODA, teniendo en cuenta además la importancia de las oportunidades restantes.

Tabla 14 " Resumen oportunidades y amenazas "

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Aumento de la demanda por Ventas de Bodega.	A1: Variaciones en la intención de compra por situaciones climáticas inesperadas.
O2: Utilización de Tecnologías de Mercado disponibles para el Retail.	A2: Aumento de las Presiones Competitivas
O3: Aumentar los Canales de Comunicación con los Clientes. Fortalecer el uso de las Redes Sociales.	A3: Alto poder de Negociación de los Proveedores.
O4: Nuevas Tendencias que favorecen la demanda de Productos (Tienda Virtual).	A4: Empeoramiento de las condiciones económicas de la Región. Relacionado con las actividades propias de la región.
O5: Responsabilidad Social respecto de los productos que vende	

Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Análisis interno

Como se mencionó anteriormente, a continuación se realiza el análisis interno mediante el uso de dos herramientas: análisis de recursos y análisis de la cadena de valor.

2.3.2.1 Análisis de recursos y capacidades

Los recursos de la organización pueden tener su naturaleza en tangibles e intangibles.

2.3.2.1.1 Recursos tangibles

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, son medibles y cuantificables, entre los que encontramos a los recursos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales. En el caso de “Tiendas di Capri” podemos mencionar los siguientes:

- Recursos físicos: Todos los locales comerciales están ubicados en lugares estratégicos en las ciudades de Antofagasta (1), Copiapó (6) y Vallenar (1), lo que permite un fácil acceso y ubicación por parte de los clientes, además, cuenta con un centro de distribución, 2 bodegas y oficinas administrativas que brindan lo necesario para el desarrollo de las actividades. Cabe mencionar, que sólo se arrienda el local ubicado en el mall plaza copiapó, el resto de las tiendas, bodegas y oficinas son propios.

En cuanto a la Infraestructura, cabe mencionar que, la vacancia de locales comerciales es excasa y muy costosa en la región, en relación a los metros cuadrados disponibles en Copiapó, hay locales en arriendo que son para locales más pequeños como paqueterías, bazar o pequeñas tiendas de ofertas, por otro lado hay locales más grandes pero excasos que eran ocupados por venta de vehículos, lo que es demasiado grande para el tamaño promedio de los locales que tiene Tiendas di Capri.

Sólo destacar que el arriendo es demasiado costoso y construir un edificio de 2.000 metros cuadrados cuesta alrededor de \$ 150.000.000 en la zona centro de copiapó, el costo del arriendo es de \$ 5.000.000 mensuales, por lo que la inversión se recupera en 30 meses aproximadamente, esto sin considerar el costo del terreno, razón por la cual la empresa no arrienda locales comerciales,

y comprar un edificio ya construido es aún más costoso que construirlo, por lo que, la Infraestructura disponible es importante ya que además forma parte del negocio de retail.

- Recursos financieros: La empresa tiene una buena capacidad de endeudamiento y crediticia, lo que le permite optar a planes de financiamiento y ahorro.
- Activos tecnológicos: La empresa actualmente tiene un software que ha sido adaptado internamente para cumplir con los requerimientos de cada una de las áreas de la empresa, sin embargo, adquirió el año 2015 el software SAP, que permitirá mejorar sus procesos y ventaja competitiva; pero a la fecha no se ha implementado del todo, a pesar de que se cuenta con lo necesario para seguir este proceso y lo que puede significar para el desarrollo de sus operaciones.
- Recursos organizacionales: La empresa cuenta con patentes de marca propias.

Los recursos anteriores son un reflejo de la capacidad operativa y financiera con que cuenta la empresa, lo que le permite hacer frente a los desafíos y objetivos que se plantee. En la tabla 15 se encuentra un resumen de las fortalezas y debilidades de los recursos tangibles.

Tabla 15 "Fortalezas o debilidades - Recursos tangibles"

Fortalezas y debilidades de los recursos tangibles
F1: Infraestructura.
D1: Sistemas de información no integrados.

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.1.2 Recursos intangibles

Los recursos intangibles no son medibles ni cuantificables ni tienen un soporte físico, como los recursos tecnológicos y de reputación. En el análisis de “Tiendas di Capri” se encuentra:

- Capital intelectual y activos humanos: La empresa cuenta con pocas personas que dominan algunas áreas puntuales dentro de la empresa, esta es una empresa familiar y visualizando el crecimiento que ha tenido a través del tiempo, es indispensable profesionalizar los puestos de trabajo y contar con personal que posea los conocimientos técnicos y experiencia acorde con los cargos que desempeñan, exceptuándose de esta necesidad el personal que trabaja en los locales comerciales.
- Marca, imagen y activos de reputación: La empresa tiene marca registrada de “Tiendas di Capri”, además, posee una imagen y prestigio en la zona norte lograda a través de los años producto de la cercanía con los clientes.
- Relaciones: La empresa es parte de una alianza estratégica con diversas empresas de las capitales regionales del país, dicha sociedad se llama ACR “asociación comercial de regiones”, de la cual es socio activo y en la cual ningún socio es competidor directo del resto de los asociados, lo que les permite adquirir productos en diversos países, como china, brasil, alemania, entre otros; respetando las necesidades y estrategias de cada uno de sus asociados, así ocupan una optimización en las compras producto de la economía de escala, que le permite a la empresa, adquirir productos y artículos de exclusivas marcas, con una buena relación precio-calidad. Cabe mencionar que la empresa tiene su tarjeta de crédito propia, que es administrada por la UEN de servicios financieros, por lo que es una alianza estratégica importante para captar clientes y aumentar la participación en el mercado local.
- Sistema de incentivos de la empresa: La empresa no cuenta con un sistema de incentivos arraigado y equitativo, esto se debe principalmente a la profesionalización y especialización a nivel general en la empresa, esto surge

porque al contratar nuevo personal no se cuenta con una tabla de remuneraciones y esquemas de incentivos asociados a los desempeños clave, por lo que surgen diferencias monetarias que los colaboradores comparten y transmiten, esto implica diferencias en términos económicos y un impacto importante en los colaboradores, que dificulta la capacidad de alineamiento producto de dichas diferencias.

- Cultura: No hay una cultura organizacional arraigada en la empresa, esto porque a pesar de ser una empresa familiar, en los últimos años los dueños han dejado puestos clave en la empresa para profesionalizar e integrar personal especializado, el traspaso de dichos cargos y mandos ha sido difícil, pero más aún el traspasar y comunicar la cultura de la organización a todos los niveles, debido a la mala comunicación de valores y cultura propia de la empresa; la contratación de colaboradores y la nueva forma que tienen los dueños de dirigir la empresa, se traduce en pequeñas subculturas de trabajo que a veces se distancian notoriamente de los parámetros establecidos por el directorio.

En la tabla 16 se encuentra un resumen de las fortalezas y debilidades de los recursos intangibles.

Tabla 16 "Fortalezas o debilidades - Recursos intangibles"

Fortalezas y debilidades de los recursos intangibles
<p>F2: Alianzas estratégicas con ACR y tarjeta de crédito propia.</p> <p>F3: Buena posición de la marca e imagen de la empresa.</p> <p>D2: Falta personal especializado que posea los conocimientos técnicos, con experiencia acorde con los cargos en los cuales se desempeñan, excepto para el personal que se desempeña en los locales de venta.</p>

D3: Baja capacidad de alineamiento (no hay un sistema de incentivos arraigado en la empresa).

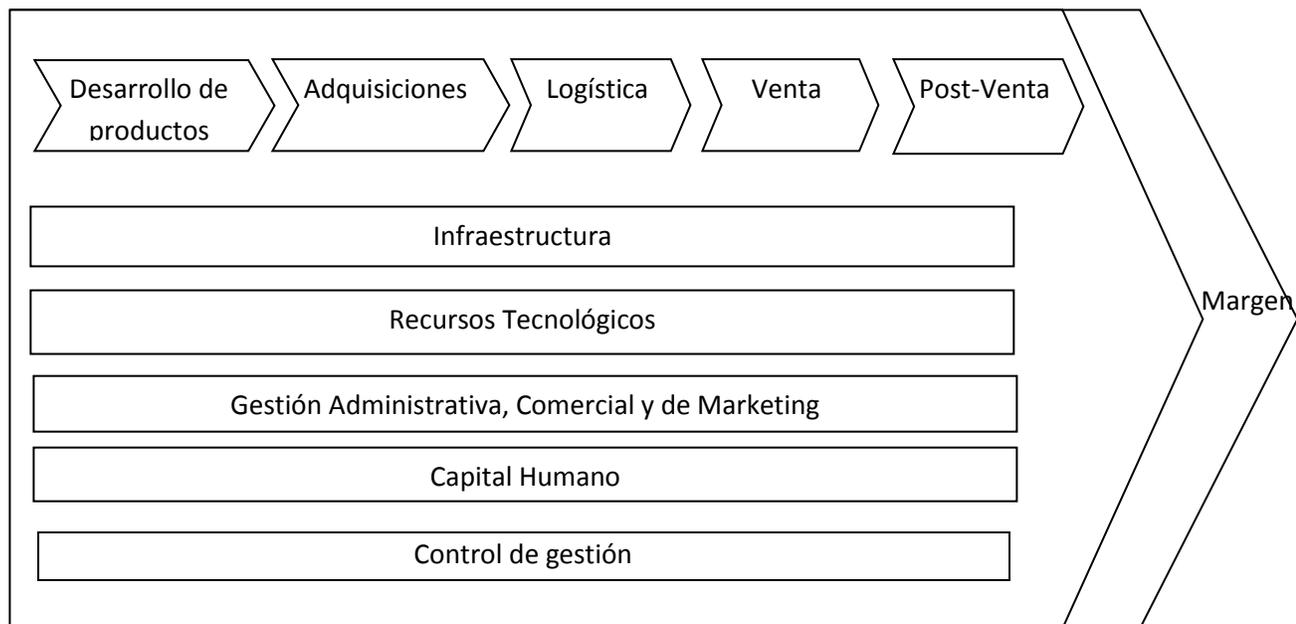
D4: No hay una cultura organizacional arraigada en la empresa, por la existencia de subculturas y mala comunicación de valores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.2 Cadena de valor

Mediante el análisis de la cadena de valor puede identificar la secuencia de procesos necesarios para entregar a los clientes la propuesta de valor realizada por “Tiendas di Capri”. A continuación, en la figura 1 se encuentra la cadena de valor y su composición.

Figura 1 "Cadena de Valor"



Fuente: Elaboración propia

2.3.2.2.1 Actividades primarias

- Desarrollo de productos: Este proceso consta de la elección de los artículos y líneas de productos a adquirir, que además cumpla con el estandar de la empresa, lo pertinente a la propuesta de valor y mantenga la ventaja competitiva respecto de sus competidores en la zona norte, por lo que además debe elegir los proveedores que acepten dichas condiciones. Esta actividad es el inicio de la cadena de valor porque proveerá a las siguientes actividades de los elementos fundamentales que permiten satisfacer a los clientes.
- Adquisiciones: Incorpora el proceso de compras, recepción del presupuesto anual para compras de vestuario y calzado, emisión de la orden de compra y fijación de la fecha máxima en que el proveedor debe entregar las mercaderías en la bodega matriz.
- Logística: Inicia su proceso al momento en que las mercaderías adquiridas a los proveedores son recepcionadas en la bodega matriz, hace el chequeo y aceptación de las mercaderías recibidas según orden de compra entregada al proveedor, luego se coordina y realiza el envío de las mercaderías al centro de distribución, además, aquí se gestionan las devoluciones ya sea por falla u otros; finalmente, se hace la distribución de las mercaderías a todas las tiendas de acuerdo a la solicitud que haga cada una de ellas.
- Venta: Este proceso es el principal de la cadena de valor, ya que, es aquí cuando se hace efectiva la venta al cliente, aquí se espera que éste obtenga conformidad y perciba el compromiso que tiene la empresa con cada uno de ellos de acuerdo a su propuesta de valor.
- Post venta: Este proceso nos permite ofrecer un servicio adicional en la cual el cliente espera ser reparado por alguna insatisfacción, ya sea, por falla, cambio o devolución de productos, este proceso a la fecha no ha sido desarrollado en su totalidad porque no existe una sección de servicio al cliente, no hay un call center disponible para resolución de problemas y consultas, lo que incomoda al

cliente al momento de requerir alguna solución porque no sabe a quién dirigirse en primera instancia, esto quiere decir, que no hay personas específicas que brinden servicio al cliente, por lo que en el local de venta cualquier empleado debe resolver los problemas de los clientes.

- Margen: Es el margen de ganancia necesario para compensar a los propietarios / accionistas e inversionistas de la empresa.

En la tabla 17 se encuentra un resumen de las fortalezas o debilidades de las actividades primarias.

Tabla 17 "Fortalezas o debilidades - Actividades primarias"

Fortalezas y debilidades de actividades primarias
F4: Desarrollo, compra y adquisiciones de productos de acuerdo a la real necesidad y según lo que se espera en términos de fiabilidad del cliente.
F5: Proceso logístico adaptado a la real necesidad y requerimientos de la empresa.
D5: Gestión de post venta débil.

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.2.2 Actividades de apoyo

- Infraestructura: Los locales comerciales cada cierto tiempo son remodelados, re-acondicionados, mejorados y reparados, lo que permite tener tiendas ordenadas, cómodas y que entregan al cliente el servicio que esperan, no solo en los productos que van a adquirir sino que también en el espacio físico de cada departamento en las tiendas.
- Recursos tecnológicos: Actualmente se espera la implementación de software "retail pro" que funciona en conjunto con SAP, lo que permitirá contar con toda

la información logística y financiera para mejorar los procesos, sin embargo, el sistema actual cumple lo requerido, pero se hace necesario una mejora sustancial.

- Gestión administrativa, comercial y de marketing: En la gestión administrativa está todo lo relacionado al apoyo que presta el área contable, tesorería, recursos humanos y otros, a las ventas propiamente tal.

La gestión comercial ve el manejo de relaciones con proveedores, las formas y fechas de pago, los plazos de entrega, descuentos, manejo de saldos por temporada, etc. Que se entregan a adquisiciones para realizar el proceso de compras.

La gestión de marketing tiene que ver con adaptar las vitrinas, realizar concursos, promociones y promover el interés hacia la comunidad para que sean clientes o se mantengan como tal a través del tiempo.

- Capital humano: El capital humano es relevante en la cadena de valor, porque hay una buena gestión de adquisiciones, logística, comercial, de marketing, y además, la empresa constantemente capacita a todo el personal de ventas y atención de público, para lograr así los objetivos propuestos y marcar una diferencia con sus competidores.
- Control de gestión: Se aplica e inicia con el desarrollo de este proyecto de grado.

En la tabla 18 se encuentra un resumen de las fortalezas o debilidades de las actividades de apoyo.

Tabla 18 "Fortalezas o debilidades - Actividades de apoyo"

Fortalezas de las actividades de apoyo
F6: Gestión comercial, administrativa y de marketing acorde a objetivos y necesidades.
F7: Capital humano capacitado, en línea con los objetivos de la empresa, para el personal que se desempeña en los locales de venta.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis estratégico a nivel interno, tanto de los recursos y capacidades como de su cadena de valor, es posible identificar en la tabla 19 las fortalezas y debilidades que posee "Tiendas di Capri".

Tabla 19 " Resumen fortalezas y debilidades"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Infraestructura.	D1: Sistemas de información no integrados.
F2: Alianzas estratégicas con ACR y tarjeta de crédito propia.	D2: Falta personal especializado que posea los conocimientos técnicos y experiencia acorde con los cargos en los cuales se desempeñan, excepto los colaboradores que se desempeñan en los locales de venta.
F3: Buena posición de la marca e imagen de la Empresa.	D3: Baja capacidad de alineamiento. (No hay un sistema de incentivos arraigado en la Empresa)
F4: Desarrollo, compra y adquisiciones de productos de acuerdo a la real necesidad y según lo que se espera en términos de fiabilidad del cliente.	D4: No hay una cultura organizacional arraigada en la empresa, existencia de subculturas por mala comunicación de valores.
F5: Proceso logístico adaptado a la real necesidad y requerimientos de la empresa.	D5: Gestión de Post Venta Débil.
F6: Gestión comercial, administrativa y de marketing acorde a objetivos y necesidades.	
F7: Capital humano capacitado que se desempeñan en los locales de venta.	

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que para efectos del FODA, no es incluida la fortaleza F4, F5 y F6, debido a que dichas fortalezas consideran que el trabajo se hace bien, todos quieren hacer bien su trabajo por lo que en términos de importancia no son fortalezas estratégicamente relevantes para el negocio en sí mismo, como lo son las fortalezas restantes que sí se consideran para evaluar como tal en el FODA.

La debilidad 4 no es una debilidad importante para el directorio de la empresa, ya que, actualmente se está trabajando en establecer y comunicar una cultura organizacional lo suficientemente adecuada para la empresa, por lo que no se considera como tan relevante para ser evaluada en el FODA en comparación con las debilidades que sí serán consideradas.

2.3.3 Resumen del análisis interno y externo

Como resultado del análisis externo, a continuación en la tabla 20 se encuentra un resumen de los resultados, para evaluar en el análisis FODA.

Tabla 20 "Resumen resultados análisis externo"

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Aumento de la demanda por Ventas de Bodega.	A1: Variaciones en la intención de compra por situaciones climáticas inesperadas.
O2: Utilización de Tecnologías de Mercado disponibles para el Retail.	A2: Aumento de las Presiones Competitivas
O3: Aumentar los Canales de Comunicación con los Clientes. Fortalecer el uso de las Redes Sociales.	A3: Alto poder de Negociación de los Proveedores.
O4: Nuevas Tendencias que favorecen la demanda de Productos (Tienda Virtual).	A4: Empeoramiento de las condiciones económicas de la Región. Relacionado con las actividades propias de la región.

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis interno, a continuación en la tabla 21 se encuentra un resumen de los resultados, para evaluar en el análisis FODA.

Tabla 21 "Resumen resultados análisis interno"

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Infraestructura.	D1: Sistemas de información no integrados.
F2: Alianzas estratégicas con ACR y tarjeta de crédito propia.	D2: Falta personal especializado que posea los conocimientos técnicos y experiencia acorde con los cargos en los cuales se desempeñan, excepto los colaboradores que se desempeñan en los locales de venta.
F3: Buena posición de la marca e imagen de la Empresa.	D3: Baja capacidad de alineamiento. (No hay un sistema de incentivos arraigado en la Empresa)
F7: Capital humano capacitado que se desempeñan en los locales de venta.	D5: Gestión de Post Venta Débil.

Fuente: Elaboración propia

2.3.4 Análisis FODA

El FODA es una herramienta de gestión empresarial utilizada en forma previa a la planificación estratégica (Cancino, 2012).

La importancia del FODA, es que al realizar el análisis estratégico y analizar los factores internos y externos que afectan a una organización, se obtiene un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las que pueden ser importantes de manera aislada y no necesariamente lo son al confrontar los resultados en relación a los factores internos y externos de los que forman parte, así se puede determinar las ventajas competitivas de la organización y la estrategia a emplear según sus propias características y las de su entorno.

El autor (Ponce, 2006), menciona que en su documento que "Thompson (1998)", establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.

Todo lo anterior permite definir una propuesta de valor atractiva para los clientes y una estrategia para obtener una posición competitiva sólida.

2.3.4.1 FODA Cuantitativo

En esta etapa (Cancino, 2012) (Ponce, 2006) se desarrolla una matriz donde se confronta los factores externos (oportunidades y amenazas) con los factores internos (fortalezas y debilidades).

La importancia del FODA cuantitativo radica en que proporciona la información necesaria para diseñar y desarrollar las estrategias adecuadas considerando los factores que tengan mayor relevancia y proporcione juicios para establecer, construir e implantar exitosamente una estrategia en la organización.

En la tabla 22 está la matriz FODA elaborada de acuerdo a los factores externos e internos mencionados anteriormente, para la cual se utilizó una escala de valoración del 1 al 7, cuyo resultado promedio permite determinar cuales son las estrategias necesarias para que la organización sea más competitiva según sus propias características y las de su entorno.

A partir de esta matriz se elaboran estrategias del tipo FO, FA, DO y DA.

A continuación un análisis por cuadrante de los resultados obtenidos con el FODA Cuantitativo para “Tiendas di Capri”, desplegado en la tabla 22.

➤ Cuadrante Fortalezas v/s Oportunidades (FO).

Cabe destacar que las fortalezas ayudan a aprovechar principalmente las oportunidades, en este caso la oportunidad 1 (O1) relacionada con el aumento de la demanda por ventas de bodega, es más factible de llevar a cabo lo que en sí mismo ya significa una buena estrategia y contará con el total respaldo del directorio, porque al tener el máximo puntaje nos da una mayor certeza sobre el éxito de aprovechar esta oportunidad utilizando todas nuestras fortalezas disponibles.

La estrategia que se desprende del cuadrante FO es aumentar la demanda a través de las ventas de bodega y las nuevas tendencias que favorezcan la demanda como puede

Tabla 22 "Matriz FODA"

		Variables Externas											
		Oportunidades				Amenazas							
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4			
		Aumento de la Demanda por Ventas de Bodega	Utilización de Tecnologías de Mercado disponibles para el retail	Aumentar los Canales de Comunicación con los Clientes	Nuevas Tendencias que favorezcan la Demanda de Productos	Promedio	Variaciones en la Intención de Compra por condiciones climáticas inesperadas	Aumento de las Presiones Competitivas	Alto poder de Negociación de los Proveedores	Alto poder de Negociación de los compradores	Promedio		
Variables Internas	Fortalezas	F1	Infraestructura	7,00	3,00	1,00	1,00	3,00	1,00	4,00	3,00	1,00	3,00
		F2	Alianzas estratégicas con ACR y tarjeta de crédito propia	7,00	3,00	3,00	7,00	5,00	4,00	7,00	7,00	1,00	6,33
		F3	Buena posición de la marca e imagen de la empresa	7,00	1,00	4,00	7,00	4,75	4,00	7,00	5,00	1,00	5,67
		F7	Capital humano capacitado que se desempeña en los locales de venta	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	4,00	4,00	1,00	1,00	3,33
		Promedio	7,00	3,50	3,75	5,50		3,25	5,50	4,00	1,00		
	Debilidades	D1	Sistemas de Información no Integrados	3,00	7,00	5,00	4,00	4,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,33
		D2	Falta de personal especializado con conocimientos técnicos, excepto colaboradores que se desempeñan en locales de venta	3,00	4,00	3,00	4,00	3,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,33
		D3	Baja capacidad de alineamiento	4,00	1,00	1,00	1,00	1,75	4,00	1,00	4,00	1,00	3,33
		D5	Gestión de Post Venta Débil	4,00	1,00	3,00	4,00	3,00	6,00	1,00	1,00	1,00	3,00
			Promedio	3,50	3,25	3,00	3,25		3,00	1,00	1,75	1,00	

Fuente: Elaboración propi

ser la creación de una tienda virtual, aprovechando las alianzas estratégicas y el capital humano que se desempeña en los locales de venta, las ventas de bodega ya se realizan y la creación de una tienda virtual queda mejor como una iniciativa estratégica que nos permita su diseño y creación en primera instancia, pero sí podemos aumentar la demanda captando nuevos clientes y fidelizando, ya sea con las alianzas estratégicas con proveedores para asegurar productos exclusivos, de vanguardia y también mantener y conseguir convenios con la UEN de servicios financieros para fidelizar y captar nuevos clientes a fin de aumentar la demanda, por otro lado el capital humano debe estar capacitado para que brinde una atención personalizada de calidad.

➤ Cuadrante Fortalezas v/s Amenazas (FA).

Cabe mencionar que la amenaza 2 (A2) relacionada con el aumento de las presiones competitivas de otras empresas, es la amenaza más potente que enfrenta la empresa pero que enfrenta de mejor forma dadas las fortalezas, porque permite que la empresa pueda enfrentar con mejores herramientas a sus competidores regionales que son empresas de retail con presencia nacional e internacional, a mayor o menor escala puede esto favorecer la mantención de su propuesta de valor y enfrentar de mejor forma las presiones externas.

La estrategia que se desprende del cuadrante FA es utilizar las alianzas estratégicas existentes y la buena posición de la marca para disminuir el impacto de las presiones competitivas y tener un mayor poder de negociación con los proveedores, esto lo puede lograr a través de la intensificación de la propuesta de valor, es decir, que se entregue a los clientes los atributos prometidos, lo que puede lograr con un proceso de compras riguroso que permita mantener las ventajas competitivas y que éstas tengan continuidad, por otro lado, las alianzas estratégicas permitirán optimizar costos y negociar con los proveedores acerca de precios, productos y convenios, sin olvidar que, además, se debe contar con una buena gestión logística, ya que, un proceso de compras según el estándar de la empresa, debe asegurar que los productos estén disponibles para los clientes en los locales de venta.

➤ Cuadrante Debilidades v/s Oportunidades (DO).

La estrategia que se desprende del cuadrante DO es aumentar la demanda a través de las ventas de bodega y la creación de una tienda virtual, y para aprovechar esas oportunidades debe tener sistemas de información integrados y personal especializado con conocimientos técnicos para los colaboradores que no se desempeñan en los locales de venta; la estrategia para aprovechar las oportunidades está dada en el cuadrante FO, para las debilidades se tiene que, los sistemas actuales funcionan, pero, primero se desarrollará como iniciativa estratégica un programa de integración de los sistemas de información, el personal especializado que no se desempeña en los locales de venta se está especializando en forma progresiva y las nuevas contrataciones tienen como requisito contar con la especialización técnica necesaria.

➤ Cuadrante Debilidades v/s Amenazas (DA).

La estrategia que se desprende del cuadrante DA es reducir las variaciones en la intención de compra y aumentar el poder de negociación con los proveedores, esto lo logra con la captación y fidelización de los clientes a través de convenios, ofertas, promociones, entre otros, y las alianzas estratégicas con proveedores, UEN servicios financieros para la tarjeta de crédito ya sea nuevas o antiguas ayuda a cumplir la propuesta de valor y asegurar la satisfacción de los clientes; en el caso de la baja capacidad de alineamiento es suficiente una iniciativa estratégica que consista en un programa de comunicación de valores y cultura organizacional; y la gestión de post venta débil con una iniciativa que permita establecer un programa de mejoras del servicio post venta, ya que existe un servicio post venta, pero no es adecuado.

En el análisis anterior se ha considerado la necesidad de expansión, los recursos disponibles y los avances existentes, razón por la cual se establecieron algunos puntos como iniciativas estratégicas a fin de destinar los recursos de forma progresiva a las estrategias de mayor importancia.

En resumen, ya están claras las estrategias y las iniciativas estratégicas sobre las cuales la empresa debe trabajar para lograr sus objetivos.

2.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1 Declaración de la propuesta de valor

La empresa trabaja desde 1959 para la comunidad como un todo, por medio de productos de excelencia y la atención que brinda a sus clientes. A continuación, puede apreciar la propuesta de valor de la UEN Servicios de retail de “Tiendas di Capri”.

Propuesta de valor de la UEN

*“Tiendas di Capri ofrece artículos de vestuario, calzado, deportivos y accesorios que responden a altos estándares de **exclusividad** y **vanguardia**, donde además, los clientes recibirán una **atención personalizada** y cercana”.*

De la propuesta de valor, se desprenden los atributos de la propuesta de valor que están a continuación:

Atributos de la propuesta de valor

- Productos exclusivos: Tiendas di Capri utiliza como estrategia vender productos exclusivos, es decir, en los locales de venta hay disponibles sólo 2 artículos por talla, medida o número, esto, indistintamente la marca del artículo o producto, que responden a altos estándares de calidad, propio de las marcas que ofrece Tiendas di Capri, que en su mayoría no venden otras tiendas del rubro en la zona norte. La exclusividad debe entenderse no como una edición limitada de ciertos productos por parte de un proveedor, sino como la escasa posibilidad que tiene un cliente de encontrarse con otra persona que use la misma prenda de vestir en la región. No todos los productos son susceptibles de exclusividad, por ejemplo los artículos deportivos, accesorios es probable que sea vendido por más de un proveedor de la competencia.
- Productos de vanguardia: Tiendas di Capri vende productos de vanguardia para que los clientes luzcan las últimas tendencias de la moda, buscan vender a los

clientes lo que ellos necesitan, de acuerdo a las necesidades propias de los clientes en la región, los que además están dispuestos a pagar un precio mas elevado para verse distintos.

Cabe mencionar que, exclusividad y vanguardia son atributos diferentes, el cliente valora la exclusividad en términos de no encontrarse con otra persona que use la misma prenda de vestir y la vanguardia en que sea un artículo que esta acorde a las ultimas tendencias de la moda. Los atributos se medirán con encuestas de satisfacción a clientes, estudios de mercado en la zona norte, publicaciones de retail, entre otros.

- Atención personalizada: A nivel regional Tiendas di Capri se destaca por entregar una atención y servicio personalizado, coherente con la tradición familiar de la empresa, el cual logra que los clientes se sientan como en familia, al ser atendidos en algunos casos por su nombre, debido a la cercanía que la empresa ha tenido principalmente con los habitantes de Copiapó; eso además los clientes lo traspasan a sus propias familias, quienes se transforman en clientes de la empresa.

Atributo diferenciador de la propuesta de valor: Productos exclusivos.

2.4.2 Relación atributos propuesta de valor y creencias

En la tabla 23 se muestra la relación que tiene cada uno de los atributos de la propuesta de valor con las creencias de la empresa,

- Productos exclusivos:

“Tiendas di Capri” se ha caracterizado a lo largo de su historia por vender productos exclusivos y lo ha establecido como un atributo diferenciador respecto de su competencia, **orientado al cliente** y a su satisfacción, a vender productos con altos

estándares de calidad, con productos con inherente **confiabilidad**, además, hay un **compromiso** inherente de toda la organización en otorgar bienestar a sus clientes y colaboradores.

Tabla 23 "Relación atributos y creencias"

Atributo de la propuesta de valor	Creencia
Productos exclusivos	Orientación al cliente Confiabilidad Compromiso
Productos de vanguardia	Orientación al cliente Moderno
Atención personalizada	Orientación al cliente Cercanía Compromiso

Fuente: Elaboración propia

➤ Productos de vanguardia:

“Tiendas di Capri” vende productos de vanguardia especialmente por mantener su competitividad en el mercado local, con la **orientación al cliente** no pierden de vista que el cliente busca encontrar en las tiendas lo que él necesita y no lo que la empresa quiera vender, por lo que el tener una mentalidad y espíritu **moderno** es fundamental para cumplir con este atributo.

➤ Atención personalizada:

Este atributo refleja el **compromiso** y **orientación al cliente** propios de la organización, una empresa familiar que a través de los años ha tenido **cercanía** principalmente con los habitantes de Copiapó, quienes se sienten a gusto al ser atendidos.

Cabe mencionar finalmente que la creencia de tradición ayuda al cumplimiento de todos los atributos de la propuesta de valor y se condice con cada uno de éstos debido a la tradición familiar y forma de hacer las cosas existente en la organización.

2.4.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA

El análisis de la relación entre los atributos de la propuesta de valor y análisis FODA, ha sido realizado en base a los resultados de la matriz FODA de los servicios de retail de Tiendas di Capri, donde se destacan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes como resultado de éste. En la tabla 24 se muestra los resultados del análisis, de acuerdo a lo siguiente:

- En la columna oportunidades, se responde si el atributo permite tomar la oportunidad y cuáles son.
- En la columna amenazas se responde si la amenaza pone en peligro el cumplimiento del atributo y cuáles son.
- En la columna fortalezas se responde si la fortaleza es importante para cumplir con el atributo, y cuáles son; y
- En la columna debilidades, se responde si la debilidad dificulta el cumplimiento del atributo y cuáles son.

A continuación el análisis de cada uno de los atributos con respecto al análisis FODA.

Productos exclusivos: Permite aprovechar la oportunidad de “aumentar la demanda por ventas de bodega” y “nuevas tendencias que favorezcan la demanda de productos”, porque puede potenciar el aumento de las ventas y, sin duda, el tener oportunidades que reportan beneficios económicos es buen incentivo para la organización de potenciar aún más este atributo en beneficio propio y de sus clientes. Las fortalezas de “alianzas estratégicas” y “buena posición de la marca” permiten absolutamente cumplir con el atributo diferenciador.

Como amenaza, el “alto poder de negociación de los proveedores” podría poner en peligro el cumplimiento de este atributo, como debilidad la “falta de personal especializado con conocimientos técnicos acordes al cargo que desempeñan” puede dificultar el cumplimiento del atributo porque son estos colaboradores quienes compran los productos.

Tabla 24 "Relación atributos y análisis FODA"

	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Productos exclusivos	<p>“Aumentar la demanda por ventas de bodega”</p> <p>“Nuevas tendencias que favorezcan la demanda de productos”</p>	<p>“Alto poder de negociación de los proveedores”</p>	<p>“Alianzas estratégicas”</p> <p>“Buena posición de la marca e imagen de la empresa”</p>	<p>“Falta de personal especializado con conocimientos técnicos acordes al cargo que desempeñan”</p>
Productos de vanguardia	<p>“Aumentar la demanda por ventas de bodega”</p> <p>“Nuevas tendencias que favorezcan la demanda de productos”</p>	<p>“Alto poder de negociación de los proveedores”</p>	<p>“Alianzas estratégicas”</p> <p>“Buena posición de la marca e imagen de la empresa”</p>	<p>“Falta de personal especializado con conocimientos técnicos acordes al cargo que desempeñan”</p>
Atención personalizada	<p>“Aumentar la demanda por ventas de bodega”</p> <p>“Nuevas tendencias que favorezcan la demanda de productos”</p>	<p>No afecta</p>	<p>“Capital humano capacitado”</p>	<p>“Baja capacidad de alineamiento”</p>

Fuente: Elaboración propia

Productos de vanguardia: Permite igualmente aprovechar las oportunidades de “aumentar la demanda por ventas de bodega” y “nuevas tendencias que favorezcan la demanda de productos”, porque pueden potenciar y vender los productos de mejor forma, siempre teniendo en cuenta la propuesta de valor y los clientes. Las fortalezas

de “alianzas estratégicas” y “buena posición de la marca” sin duda permiten cumplir con el atributo.

Como amenaza, el “alto poder de negociación de los proveedores” podría poner en peligro el cumplimiento de este atributo, como debilidad la “falta de personal especializado con conocimientos técnicos acordes al cargo que desempeñan” puede dificultar el cumplimiento del atributo porque son estos colaboradores quienes compran los productos.

Atención personalizada: Permite igualmente aprovechar las oportunidades de “aumentar la demanda por ventas de bodega” y “nuevas tendencias que favorezcan la demanda de productos”, porque es a través de la atención que brindan a los clientes que ellos pueden aumentar la demanda y aprovechar las nuevas tendencias que se ofrezcan a nivel organizacional. En las fortalezas, el “capital humano capacitado” es fundamental para dar cumplimiento a este atributo porque esta fortaleza se refiere al personal que está en contacto directo con los clientes.

Las amenazas no afectan el cumplimiento de este atributo. Como debilidad, la “baja capacidad de alineamiento” puede dificultar el cumplimiento del atributo por la motivación que tengan los empleados.

3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

En el capítulo 2 se desarrolló la Formulación Estratégica, que, considerando los resultados del análisis FODA y la formulación estratégica propiamente tal, permite guiar el desarrollo de la estrategia de la empresa, con una clara orientación al cliente y la mantención de la posición competitiva de la empresa en la zona norte, ejes estratégicos a considerar para el desarrollo de la estrategia.

En esta parte se identifica y establece el modelo de negocio de la empresa, donde además se relaciona cada elemento del modelo con los atributos de la propuesta de valor; luego se diseña el mapa estratégico, estableciendo los ejes estratégicos de crecimiento y operacional en conjunto con los resultados obtenidos en el capítulo 2 de Formulación estratégica, además se desarrolla el diccionario de objetivos, basado en las relaciones causa-efecto del mapa, para así desarrollar un Cuadro de mando integral (CMI) de acuerdo al mapa estratégico elaborado, una vez realizado el desarrollo de la estrategia se estará en condiciones de iniciar la Parte 4 de este proyecto que es el Alineamiento Organizacional.

3.1 MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se define el modelo de negocio para “Tiendas di Capri”, donde apreciará cómo la organización crea y captura valor.

La importancia que tiene el modelo de negocio dentro de la planificación estratégica está dada principalmente por las elecciones y consecuencias que cada ítem o elección tiene respecto de sus conexiones y eslabones internos como aquellas interacciones externas con sus competidores.

El modelo de negocio que establezca la organización debe mostrar claramente como la empresa lleva a cabo su negocio, como crea valor con sus oportunidades y las elecciones que identifiquen su posición frente a la competencia, esto implica que la organización establezca recursos, actividades o asociaciones difíciles de imitar por su competencia y así asegurar continuidad en el tiempo, posicionamiento, y que entregue una visión realista de cómo llevar a cabo y mantener las ventajas competitivas.

Como expresa (Ricart, 2009), es importante considerar las interdependencias y los efectos que éstas pudiesen causar sobre el modelo de negocio, para tener claro los grados de libertad en su actuación, la que en algunos casos será proactiva y de lo contrario reactiva, lo que incluso puede llevar a que la organización cambie radicalmente las elecciones que forman parte de su modelo de negocio, a esto último se le llama “interacción estratégica”.

La efectividad del modelo en la organización debiera considerar las interacciones con sus competidores, su robustez, es decir, como responde a las amenazas a la continuidad del negocio, al posicionamiento, pero principalmente su alineamiento con los objetivos, lo que permite efectivamente usarlo como herramienta en la dirección estratégica.

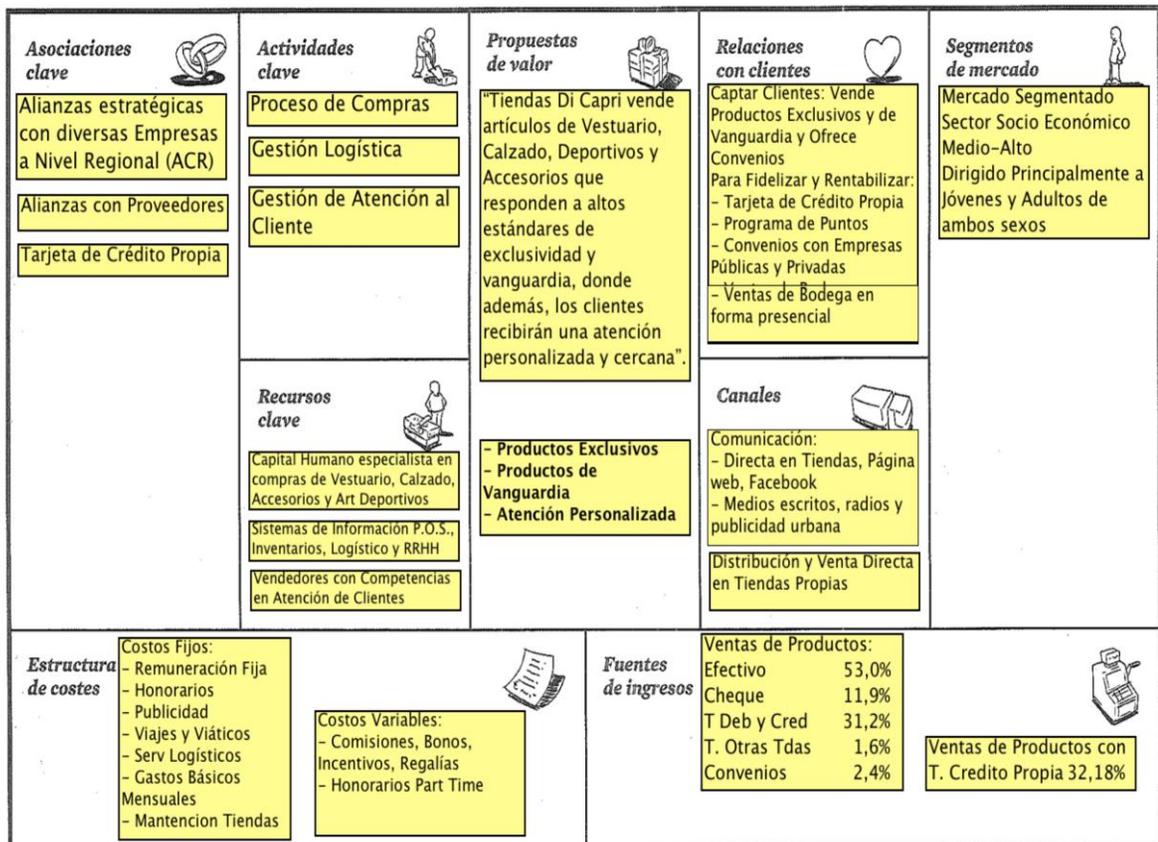
El modelo de negocio debiera usarse como un reflejo y proyección de la estrategia, por ser la respuesta competitiva a situaciones estratégicas de largo plazo.

3.1.1 Lienzo del modelo de negocio (Canvas)

Para hacer el lienzo del modelo de negocio, se utilizó el modelo Canvas, de acuerdo a lo propuesto por (Osterwalder y Pigneur; 2011), este lienzo señala cada elemento para relacionar posteriormente con la propuesta de valor de la UEN, en la que se establecen e identifican los puntos clave.

Actualmente la empresa no tiene un lienzo del modelo de negocio propio, por lo que se elaboró uno de acuerdo a la experiencia previa del autor trabajando en la empresa, en la figura 2 se muestra el lienzo del modelo de negocio actual:

Figura 2 "Lienzo modelo de negocio - Actual"



Fuente: Elaboración propia

En el modelo presentado en la figura 2 se pueden identificar los puntos más importantes con respecto a:

- **Asociaciones clave:** donde se encuentran las alianzas estratégicas con diversas empresas para utilizar la economía de escala por la optimización de costos por compras en brasil, china, alemania y otros países,; las alianzas con proveedores para comprar productos exclusivos y de vanguardia; y la asociación con la tarjeta de crédito propia como mecanismo de financiamiento y pago para los clientes.

- Actividades clave: donde se encuentran el proceso de compras que es la actividad principal del modelo de negocio, la gestión logística que permite poner los productos a disposición de los clientes en la sala de ventas y la gestión de atención al cliente para que compre los productos, ofreciendo una atención personalizada.
- Recursos clave: como los sistemas de información y el capital humano experto en compras de líneas de productos ofrecidas por la empresa, vendedores con competencias en atención al cliente capaces de brindar una atención personalizada y cercana.
- Relaciones con clientes: por un lado esta la forma de captar clientes, que es a través de la venta de productos exclusivos y de vanguardia, además de ofrecer convenios que pueden ser con empresas públicas o privadas, y ofrecer medios de pago como la tarjeta de crédito propia o tarjetas de regalo; para rentabilizar y fidelizar se ofrecen los convenios, formas de pago, programas de puntos, ventas de bodega y tarjeta de crédito propia.
- Canales: se encuentran los canales de comunicación que son en forma directa en las tiendas, página web de la empresa y página en facebook; los canales de distribución son a través de la distribución y venta directa en tiendas propias.
- Segmentos de mercado: son los segmentos a quienes va dirigida la propuesta de valor, que son por grupo socio económico medio-alto, dirigido principalmente a jóvenes y adultos de ambos sexos.
- En cuanto a la estructura de costes y fuentes de ingreso se encuentran más bien datos generales que no muestran en detalle el impacto de ingresos versus costos.

Cabe mencionar que el modelo de negocio del Retail, está compuesto por:

Modelo de negocio: Retail + Inmobiliario + Marcas propias

Tiendas di Capri, presta servicios de retail, además tiene un gran componente inmobiliario, basado en la infraestructura que posee y el costo que tiene para ésta el arrendar propiedades, tal como se analizó en los recursos tangibles del análisis interno

de la empresa, además se debe considerar como se utilizan los metros cuadrados disponibles (M2) en cada local de ventas para que sea más rentable y finalmente respecto de las marcas propias, la empresa está incursionando en la venta de estos productos a través de las alianzas estratégicas, pero se encuentra en etapa inicial, por lo que no representa una parte importante del modelo de negocio.

De acuerdo a lo anterior, y considerando que, se debe elaborar una propuesta de modelo de negocio acorde al retail es que se procedió a elaborar una propuesta más completa, como se puede ver en la figura 3, de forma tal que, se muestre como funciona la empresa, cómo crea valor y hace frente a la competencia; y sea más claro para desarrollar la estrategia que es el motivo de este capítulo.

Para elaborar el modelo se hizo un cálculo aproximado de los metros cuadrados totales en infraestructura, tal como se ve en la tabla 25, y luego, se obtuvo información del estado de resultados de la empresa sobre la estructura de costos e ingresos, con esto es posible saber el rendimiento que tienen éstos en cuanto a infraestructura (M2, metros cuadrados) o los costos que tienen más impacto en la estructura.

Tabla 25 "M2 en infraestructura"

Ubicación Locales	M2
O'Higgins 5XX	128
O'Higgins 4XX	2.100
Atacama 4XX	1.050
Chacabuco 2XX	2.500
Mall	45
Matta 2XXX	128
Prat 9XX	120
Yumbel 3XX	375
Bod Quilicura	300
Las Añañucas 1XX	120
O'Higgins 3XX-3XX	100
	6.966
Total M2 aprox.	7.000

Fuente: Elaboración propia

Figura 3 "Lienzo modelo de negocio - Propuesta"

<p>Asociaciones clave </p> <p>Centro de compras/ importaciones centralizada con otras empresas (ACR)</p> <p>Alianzas con Proveedores, según líneas de productos para hombres, mujeres y niños, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calzado: Gacel, Adidas - Vestuario: Dockers, Mohicano - Accesorios: Festina, Oscar de la Renta - Artículos y equipamiento deportivo: Lippi, Bianchi - Muebles <p>Tarjeta de Crédito Propia</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Desarrollo de Productos</p> <p>Proceso de Compras</p> <p>Gestión Logística</p> <p>Gestión de Local</p> <p>Gestión Lay Out y Reposición</p> <p>Gestión de Atención al Cliente</p> <p>Recursos clave </p> <p>Capital Humano especialista en compas de Vestuario, Calzado, Accesorios y Art Deportivos</p> <p>Sistemas de Información P.O.S., Inventarios, Logístico y RRHH</p> <p>Vendedores con Competencias en Atención de Clientes</p> <p>Infraestructura</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>"Tiendas di Capri ofrece artículos de vestuario, calzado, deportivos y accesorios que responden a altos estándares de exclusividad y vanguardia, donde además, los clientes recibirán una atención personalizada y cercana".</p> <p>Los atributos de la Propuesta de valor son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos Exclusivos - Productos de Vanguardia - Atención Personalizada 	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Captar Clientes: Vende productos exclusivos y de vanguardia, y ofrece convenios</p> <p>Para Fidelizar y Rentabilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarjeta de crédito propia - Programa de Puntos - Convenios con empresas Públicas y Privadas - Ventas de bodega en forma presencial - Servicio post venta <p>Canales </p> <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directa en tiendas, Página web, Facebook - Medios escritos, radios y Publicidad urbana <p>Distribución y Venta directa en Tiendas Propias</p> <p>Tienda Virtual</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Por tipo de Consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigido al sector socio económico medio-alto, principalmente a jóvenes y adultos de ambos sexos <p>Por líneas de Productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vestuario - Calzado - Artículos Deportivos - Accesorios - Muebles
<p>Estructura de costes</p> <p>Costos Fijos por M2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración Fija 32,3% - Publicidad y campañas 2,7% - Viajes y Viáticos 2,3% - Mant Tiendas 14,1% gastos básicos, patentes y contribuciones - Arriendos, seguros 6,2% 	<p>Costos Variables por M2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones, bonos 32,2% - Honorarios y Part Time 4,8% - Gastos Generales 1,2% - Servicios Logísticos 4,2% <p>Costo de venta por M2: \$ 718.461</p> <p>Costos por M2: \$ 953.464</p>	<p>Fuentes de ingresos</p>	<p>Ventas según tipo de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectivo 40% - Cheque 8,7% - T. Débito y crédito 24% - T. Propia 24,8% - T. Otras Tiendas 0,3% - T. de Regalo 0,1% - Convenios 1,8% - Facturas por Cobrar 0,3% 	<p>Ventas por Líneas de Productos por M2:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vestuario 35,2% - Calzado 42,9% - Art Deportivos 12,7% - Accesorios 7,9% - Muebles 1,3% <p>Ingresos por M2: \$ 1.138.472</p>
<p>M2 Totales: 7.000</p>		<p>Margen de Contribución por M2: \$ 420.012</p>		
<p>Margen Operacional por M2: \$ 185.009</p>				

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

A continuación se encuentra una descripción y análisis entre los puntos clave de cada dimensión del modelo de negocio y su relación con los atributos de la propuesta de valor de la UEN Servicios de Retail, de acuerdo al modelo presentado en la Figura 3.

3.1.2.1 Asociaciones clave

3.1.2.1.1 Centros de compras / importaciones centralizada con otras empresas (ACR)

La participación en ACR (Asociación comercial de regiones), asociación creada y conformada por una empresa de cada región del país de la cual Tiendas di Capri es miembro, permite adquirir productos en el extranjero con una buena relación precio-calidad producto de la optimización y economía de escala, que permite comprar en países como brasil, alemania, china, entre otros; y que permite dar cumplimiento a los atributos de productos exclusivos y productos de vanguardia, no así en el caso de la atención personalizada.

3.1.2.1.2 Alianzas con proveedores según líneas de productos

Esta asociación permite trabajar con proveedores que colaboran con la estrategia competitiva de la empresa, es decir, hay proveedores que sólo venden sus productos a esta empresa en la región; además, reciben feedback sobre tendencias en la moda, mejores productos para la venta en la zona norte, información sobre nuevas marcas, descuentos y promociones con beneficios para los clientes, entre otros; esta asociación permite dar cumplimiento a los atributos de productos exclusivos y productos de vanguardia.

Entre las alianzas con proveedores por líneas de productos se tienen los siguientes:

- Calzado: Gacel, Ferracini, Circa, Under Armour, Nike, Adidas
- Vestuario: Dockers, Mohicano, Maui , Fbo, io, Lacoste, Polo, Reef, Mia
- Accesorios: Festina, Oscar de la Renta, Ray ban, Swatch, Amphora

- Artículos y equipamiento deportivo: Lippi, Bianchi, Doite, Kilimanjaro
- Muebles

3.1.2.1.3 Tarjeta de crédito propia

Esta asociación con la UEN de servicios financieros, permite llegar a más clientes en la zona norte y vender los productos a más personas, ofreciendo una opción de financiamiento y oportunidad de adquirir la oferta comercial disponible en las tiendas, en este caso, la asociación está básicamente regida por el ofrecimiento de una forma de pago alternativa en los locales de venta, pero es la UEN de servicios financieros quien se preocupa de gestionar todo lo relacionado a la tarjeta de crédito propia, esta asociación permite que los clientes de Tiendas di Capri adquieran los productos exclusivos y de vanguardia, o sea mejorar el acceso a éstos; esta asociación no genera impacto en el atributo de atención personalizada.

3.1.2.2 Actividades clave

3.1.2.2.1 Desarrollo de productos

Esta actividad es clave para la entrega de la propuesta de valor de la UEN, cabe mencionar inicialmente que el desarrollo de productos en esta actividad de la empresa se refiere a la introducción de nuevas líneas de productos o marcas, no a la innovación y producción de nuevos productos como hace el sector industrial, esta actividad está introduciéndose en la empresa y su aplicación va orientada al trabajo de las marcas propias, sin embargo, también se utiliza como una forma de introducir nuevas líneas de productos, marcas y tipo de artículos para poner a la venta en las tiendas, porque en este proceso es que se elijen los proveedores, líneas de productos, los que deben ser competitivos, rentables y además cumplir con los atributos de exclusividad y vanguardia; esto se logra en conjunto con el feedback obtenido de proveedores, clientes y tendencias del mercado, que permite renovar los productos que se venden por artículos de primera línea, así se reduce la obsolescencia y mermas; esta actividad no tiene impacto en el atributo de atención personalizada.

3.1.2.2.2 Proceso de compras

Esta actividad es clave para lograr el cumplimiento de la propuesta de valor de la UEN porque en este proceso es que se formaliza y concreta la compra de los productos exclusivos y de vanguardia que se venderán a los clientes y que fueron elegidos en la actividad de desarrollo de productos.

3.1.2.2.3 Gestión logística

Esta actividad es clave debido a que pueden tener un buen proceso de compras, pero si los productos no están disponibles en la sala de ventas, no pueden cumplir con la entrega de la propuesta de valor de la UEN, en este caso los atributos de exclusividad y vanguardia. Por lo que es de suma importancia contar con una buena gestión logística tanto interna como con los proveedores.

3.1.2.2.4 Gestión de local

Esta actividad es clave debido a que busca facilitar a los clientes el acceso a los productos exclusivos y de vanguardia mediante una buena gestión de los locales de venta, así se rentabilizan mejor los metros cuadrados disponibles y se ubican en el mejor espacio los productos más caros, también se busca que los clientes enganchen con otros productos, por ejemplo al final de la tienda están ubicadas las secciones de calzado, esto permite que, a medida que los clientes avancen hacia la caja vean artículos de vestuario, accesorios y se aumente finalmente el valor de la venta que inicialmente el cliente pretendía concretar.

3.1.2.2.5 Gestión lay out y reposición

Esta actividad es clave ya que el lay out se refiere a la disposición de los artículos o productos dentro de la tienda, bodega o centro de distribución, para asegurar la forma más eficiente de manejar los productos que en éstos se encuentren, por lo que deben estar diseñados considerando la naturaleza de las operaciones a realizar, de manera tal que facilite la preparación de los pedidos y la disposición más eficiente de las

mercaderías para potenciar las ventajas competitivas de la empresa, así se logra una gestión más eficiente de los productos tanto en el centro de distribución, bodegas de las tiendas, bodega central y locales de venta.

3.1.2.2.6 Gestión de atención al cliente

Esta actividad es clave para la entrega del atributo de atención personalizada, ya que al gestionar una buena atención de los clientes, además de cumplir con este atributo puede aumentar la satisfacción de los clientes. Esta gestión se basa principalmente en como se dispone de los colaboradores en los locales de venta y cómo se logra que ellos entreguen una atención personalizada a todos los clientes.

3.1.2.3 Recursos clave

3.1.2.3.1 Capital humano especialista en compras de vestuario, calzado, accesorios y artículos deportivos

Este recurso es clave para el cumplimiento de la propuesta de valor de la UEN, ya que es necesario contar con capital humano con las competencias necesarias en compras, según el estándar de la empresa para que, al llevar a cabo el respectivo proceso éstos cumplan con los atributos de exclusividad y vanguardia.

3.1.2.3.2 Sistemas de información P.O.S., inventarios, logístico y RRHH

Este recurso es importante para la entrega de los atributos y realizar las actividades clave, por el impacto que puede generar una mala gestión o uso de estos sistemas, ya que es necesario saber el comportamiento de los inventarios, rotación, comportamiento de ventas, el manejo logístico, además, poder ayudar a los clientes a solucionar problemas relacionados con sus compras, servicios post venta; y por otro lado poder disponer del personal necesario en cada tienda a través del uso de la tecnología, así pueden cumplir con la propuesta de valor de la UEN y la entrega de los atributos de exclusividad, vanguardia y atención personalizada.

3.1.2.3.3 Vendedores con competencias en atención de clientes

Este recurso es clave para la entrega del atributo de atención personalizada ya que es necesario contar con capital humano con las competencias necesarias para la atención de clientes y así los vendedores y colaboradores en general ofrezcan a los clientes una atención personalizada y cercana a los clientes, coherente con la tradición familiar de la empresa.

3.1.2.4 Estructura de costes

Los costos claves para el cumplimiento de la propuesta de valor de la UEN son principalmente el costo de las mercaderías y el costo de la mano de obra, consistente en la remuneración fija, remuneración variable, comisiones, incentivos, bonos, regalías. Por otro lado, también están los costos por pago de honorarios a personal part time, gastos de publicidad, viajes y viáticos para colaboradores clave como especialistas en compras, servicios logísticos (transporte y almacenaje), gastos básicos mensuales de los locales de venta y bodegas, costos de mantenimiento y remodelación de los locales de venta. Esta estructura es la que conforma el mayor porcentaje en la estructura de costos de la UEN y la organización.

3.1.2.5 Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes son en forma presencial, tanto en la captación como en la fidelización de éstos; la creación y desarrollo de la tienda virtual, sólo contempla esa primera etapa, por lo que no se considera establecer relaciones con los clientes en cualquier otra forma que no sea presencial.

3.1.2.5.1 Captación de clientes mediante la venta directa de productos exclusivos y de vanguardia

Esta relación con los clientes es clave para la empresa, ya que a nivel regional es la empresa que ofrece el atributo de exclusividad en tiendas de departamentos y que además le otorga una clara ventaja competitiva en la zona norte, entregando atributos

de exclusividad y vanguardia, esta relación con los clientes se hace de forma presencial y directa en los locales de venta y está relacionada con la atención que el personal brinde a los clientes nuevos o antiguos, de manera tal que compren y se interesen por los productos y artículos que ofrece Tiendas di Capri.

3.1.2.5.2 Captación de clientes al ofrecer convenios

Este tipo de relaciones no está asociado con la entrega de los atributos de la propuesta de valor, ya que los convenios asociados tienen que ver con ofrecer la tarjeta de crédito propia a los clientes como una opción de financiamiento para pagar sus compras y que dependerán de las negociaciones establecidas con la UEN de servicios financieros, esta relación con los clientes sólo se da al momento en que el cliente llega a la caja y paga por su compra, aquí es donde el cajero ofrece esta forma de pago disponible, si el cliente no tiene la tarjeta se entrega un folleto con las indicaciones y requerimientos necesarios para obtenerla y se indica al cliente dónde y a quién debe entregar dicha solicitud, la que debe llevar a la oficina de créditos perteneciente a la UEN de servicios financieros quienes procesan y administran dichas solicitudes.

3.1.2.5.3 Fidelizar y rentabilizar a los clientes a través de la tarjeta de crédito propia, programa de puntos, convenios con empresas públicas y privadas, ventas de bodega y servicio post venta.

Esta relación con clientes permite cumplir con la entrega de los atributos de exclusividad y vanguardia, por ejemplo con las ventas de bodega, los programas de puntos en que el cliente acumula puntos al pagar con la tarjeta de crédito de Tiendas di Capri y después puede cambiar puntos por productos; también cumple con el atributo de atención personalizada en la atención que se brinda a los clientes donde ofrecen la posibilidad de acceder a los convenios con empresas públicas y privadas en las cuales los trabajadores de dichas empresas pueden comprar en Tiendas di Capri y proceder a pagar a través de su liquidación de remuneraciones, o bien, que utilicen la tarjeta de crédito propia como medio de pago para sus compras.

La gestión de la tarjeta propia, programa de puntos y los convenios con empresas corresponde a la UEN de servicios financieros, Tiendas di Capri sólo ofrece como forma de pago dichas opciones ya que tiene un contrato de administración vigente con la UEN de servicios financieros en donde ésta es dueña y gestiona la tarjeta de crédito propia. Todas estas opciones se utilizan como herramientas para fidelizar y rentabilizar a los clientes y son ocupadas por los clientes cuando están en forma presencial en los locales de venta, por lo que fidelizar y rentabilizar se hace en forma presencial con los clientes.

3.1.2.6 Canales

3.1.2.6.1 Comunicación directa propia en tiendas, página web, Facebook, medios escritos, radios y publicidad urbana

Este canal permite dar a conocer los atributos de la propuesta de valor, como la venta de productos exclusivos y de vanguardia a sus clientes y potenciales clientes, dichas comunicaciones se realizan en las tiendas, página web y facebook de la empresa, en la cual se informa de los inicios de temporada otoño-invierno, primavera-verano, escolar, liquidaciones de temporada, venta de bodega, marcas y productos nuevos, además, se utiliza la publicidad a través de terceros en revistas y diarios de la región, avisos radiales y publicidad vial urbana.

3.1.2.6.2 Distribución y venta directa en tiendas propias

Este canal permite cumplir con la entrega del atributo de exclusividad y vanguardia ya que con la puesta y disponibilidad de los productos en la sala de ventas y la decisión de compra del cliente es que cumplen con la entrega del atributo a los clientes, la distribución se hace desde los proveedores a las bodegas de la empresa ubicadas en la región metropolitana, posteriormente se realiza la gestión logística para enviar al centro de distribución y distribuir a los locales de venta, posteriormente se dispone de los productos para la venta a los clientes.

Este canal permite cumplir con la entrega del atributo de atención personalizada pero no totalmente, ya que, sólo al momento de la venta es cuando el vendedor puede ofrecer una atención personalizada a los clientes, siempre que éstos la acepten.

3.1.2.6.3 Tienda virtual

Este canal permitirá cumplir con la entrega del atributo de exclusividad y vanguardia, esto con la creación de una tienda virtual que permita ampliar los canales y comunicación con los clientes. La creación de la tienda virtual será propuesta como una iniciativa estratégica, tal como se indico en la formulación estratégica de este proyecto.

3.1.2.7 Segmentos de mercado

Los segmentos de mercado a quienes va dirigida la propuesta de valor de la UEN está dirigido al sector socio económico medio-alto, principalmente jóvenes y adultos de ambos sexos, por una parte son las mujeres adultas quienes en su mayoría buscan vestir y lucir prendas más exclusivas, vanguardistas y con las tendencias de última moda. Esto también se puede asociar con las necesidades y personalidad de los clientes, porque no todos buscan o necesitan una atención personalizada.

Por otro lado, se segmenta por líneas de productos; ya sean vestuario, calzado, artículos deportivos, accesorios y muebles; que se asocia también con las necesidades y requerimientos de cada cliente.

3.1.2.8 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos principales son por la venta de productos exclusivos y de vanguardia en vestuario, calzado, artículos deportivos y accesorios, de los cuales un 40% son ventas en efectivo, 8,7% con cheque, 24% con tarjetas bancarias de débito y crédito, 0,3% con tarjetas de otras casas comerciales, 0,1% con tarjeta de regalo, 1,8% por convenios con instituciones y un 0,3% son facturas por cobrar.

Otros ingresos a considerar son las ventas realizadas con la tarjeta de crédito propia que representan el 24,8% del total de las ventas y los abonos recibidos de los clientes por el uso de ésta, dichos ingresos no se consideran como propios por pertenecer a otra UEN y porque quien administra las operaciones de dicha tarjeta es una empresa relacionada, por lo tanto, no forman parte del flujo de caja.

El 78,1% de las ventas totales corresponden a vestuario y calzado que es donde se aprecia el mayor impacto del cumplimiento y entrega de los atributos de exclusividad y vanguardia.

En la Tabla 26, 27 y 28 se muestra la relación de cada elemento del modelo de negocio con los atributos de la propuesta de valor.

3.1.3 Análisis de rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio

De acuerdo a lo señalado anteriormente sobre la importancia que debe tener el modelo de negocio en la planificación estratégica se puede hacer un análisis sobre cómo está configurado el modelo y las posibles mejoras considerando los factores indicados en dicho punto. En el modelo propuesto puede apreciar claramente todos los elementos que configuran el modelo de negocio de Tiendas di Capri en la UEN de servicios de retail, y una sencilla visión de cómo trabajan y lo que esperan conseguir.

Entonces, aparecen los cuestionamientos sobre la vinculación que tiene el modelo con la planificación estratégica y sobre cómo el modelo interactúa en forma interna y con sus competidores. Así es como puede notar que no están claras las acciones a emprender si los competidores endurecen su posición, adoptan una estrategia de competición agresiva o si aumenta el poder de negociación de los proveedores; estos factores hacen pensar en cómo mejorar o aumentar las asociaciones clave o hacer que las actividades sean difíciles de imitar, o bien, tener recursos adecuados que permitan ser proactivos y no reactivos.

Tabla 26 "Relación elementos modelo de negocio y atributos"

Dimensión modelo de negocio	Puntos clave	Productos exclusivos	Productos de vanguardia	Atención personalizada
Asociaciones clave	Centro de compras / importaciones centralizadas con otras empresas (ACR)	Esta asociación permite comprar productos en el extranjero con una buena relación precio-calidad, producto de la optimización y economía de escala	Esta asociación permite comprar productos en el extranjero con una buena relación precio-calidad, producto de la optimización y economía de escala	Esta asociación no genera impacto en la entrega de este atributo
	Alianzas con proveedores	Esta asociación permite trabajar con proveedores que colaboran con la estrategia competitiva en la región que es la venta de productos exclusivos	Esta asociación permite trabajar con proveedores que colaboran con la estrategia competitiva en la región que es la venta de productos de vanguardia	Esta asociación no genera impacto en la entrega de este atributo
	Tarjeta de crédito propia	Esta asociación no genera impacto en la entrega de este atributo	Esta asociación no genera impacto en la entrega de este atributo	Esta asociación no genera impacto en la entrega de este atributo
Actividades clave	Desarrollo de productos	Esta actividad es clave para la entrega de este atributo, al ser su atributo diferenciador, en este proceso se elijen los productos que quiere vender a los clientes, que además deben ser competitivos y rentables	Esta actividad es clave para la entrega de este atributo, porque en este proceso se elijen los productos que quiere vender a los clientes, que además deben ser competitivos y rentables	Esta actividad no está asociada con la entrega de este atributo
	Proceso de compras	Esta actividad es clave para la entrega de este atributo, al ser su atributo diferenciador, en este proceso se concreta la compra de los productos que venderá a los clientes.	Esta actividad es clave para la entrega de este atributo, porque en este proceso se concreta la compra de los productos que venderá a los clientes.	Esta actividad no está asociada con la entrega de este atributo
	Gestión logística	Esta actividad es clave debido a que puede tener un buen proceso de compras, pero si los productos no están disponibles en la sala de ventas, no puede cumplir con la entrega de este atributo a los clientes	Esta actividad es clave debido a que puede tener un buen proceso de compras, pero si los productos no están disponibles en la sala de ventas, no puede cumplir con la entrega de este atributo a los clientes	Esta actividad no está asociada con la entrega de este atributo
	Gestión de local	Esta actividad es clave porque debe facilitar a los clientes el acceso a los productos exclusivos, mediante la gestión de los locales de venta	Esta actividad es clave porque debe facilitar a los clientes el acceso a los productos de vanguardia, mediante la gestión de los locales de venta	Esta actividad no está asociada con la entrega de este atributo
	Gestión Lay out y reposición	Esta actividad es clave debido a que se favorece el tránsito de los clientes hacia los productos con mayor salida y a aquellos que se quiere promover, como en este caso lo son los productos exclusivos y aquellos que se incorporen por el desarrollo de productos	Esta actividad es clave debido a que se favorece el tránsito de los clientes hacia los productos con mayor salida y a aquellos que se quiere promover, como en este caso lo son los productos de vanguardia y aquellos que se incorporen por el desarrollo de productos	Esta actividad no está asociada con la entrega de este atributo
	Gestión de atención al cliente	Esta actividad no está asociada con la entrega de este atributo	Esta actividad no está asociada con la entrega de este atributo	Esta actividad es clave para la entrega de este atributo, ya que al gestionar una buena atención de los clientes, en forma cercana y personalizada puede cumplir con la entrega de este atributo y lograr aumentar la satisfacción de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27 "Relación elementos modelo de negocio y atributos"

Dimensión modelo de negocio	Puntos clave	Productos exclusivos	Productos de vanguardia	Atención personalizada
Recursos clave	Capital humano especialista en compras	Este recurso es clave para la entrega de este atributo ya que necesita contar con capital humano con competencias en compras según el estandar de la empresa y principalmente que cumplan con su atributo diferenciador de productos exclusivos	Este recurso es clave para la entrega de este atributo ya que necesita contar con capital humano con competencias en compras según el estandar de la empresa	Este recurso no está asociado con la entrega de este atributo
	Sistemas de información P.O.S., inventarios, logístico y RRHH	Este recurso es importante para la entrega del atributo, ya que es necesario saber el comportamiento de los inventarios, el manejo logístico y como se venderán los productos a los clientes, además, estos recursos son necesarios para las actividades clave por el impacto que puede generar una mala gestión o uso de estos sistemas	Este recurso es importante para la entrega del atributo, ya que es necesario saber el comportamiento de los inventarios, el manejo logístico y como se venderán los productos a los clientes, además, estos recursos son necesarios para las actividades clave por el impacto que puede generar una mala gestión o uso de estos sistemas	Este recurso sí permite entregar este atributo ya que pueden ayudar a los clientes a solucionar problemas relacionados con sus compras, servicios Post Venta; y por otro lado disponer del personal necesario en cada tienda a través del uso de la tecnología
	Vendedores con competencias en atención de clientes	Este recurso no está asociado con la entrega de este atributo	Este recurso no está asociado con la entrega de este atributo	Este recurso es clave para la entrega de este atributo ya que es necesario que los vendedores ofrezcan a los clientes una atención personalizada y cercana
Relaciones con clientes	Captar mediante venta directa de productos exclusivos y de vanguardia	Esta relación con los clientes es importante para la empresa, ya que a nivel regional es bien apreciado por los clientes ofrecer este atributo en tiendas de departamentos, que además le otorga una ventaja competitiva	Esta relación con los clientes es importante para la empresa, ya que a nivel regional es bien apreciado por los clientes ofrecer este atributo en tiendas de departamentos, que además le otorga una ventaja competitiva	Este tipo de relaciones no está asociado con la entrega de este atributo
	Captar clientes al ofrecer convenios	Este tipo de relaciones no está asociado con la entrega de este atributo	Este tipo de relaciones no está asociado con la entrega de este atributo	Este tipo de relaciones no está asociado con la entrega de este atributo
	Fidelizar y rentabilizar con tarjeta de crédito propia, programa de puntos, convenios con empresas, ventas de bodega y servicio post venta	Esta relación con clientes permite cumplir con la entrega del atributo, ya sea en las ventas de bodega o en los programas de puntos que el cliente cambia puntos por productos	Esta relación con clientes permite cumplir con la entrega del atributo, ya sea en las ventas de bodega o en los programas de puntos que el cliente cambia puntos por productos	Esta relación con clientes permite entregar este atributo por ejemplo en la atención que brindo a los clientes, donde además le ofrezco la posibilidad de utilizar la tarjeta de crédito, puntos o utilizar algún convenio existente
Canales	Comunicación directa propia en tiendas, página web y facebook; medios escritos, radios y publicidad urbana	Este canal permite dar a conocer los atributos a sus clientes y potenciales clientes, por lo cual esta relacionado con la entrega de este atributo	Este canal permite dar a conocer los atributos a sus clientes y potenciales clientes, por lo cual esta relacionado con la entrega de este atributo	Este tipo de canal no está relacionado con la entrega de este atributo
	Distribución y venta directa en tiendas propias	Este canal permite cumplir con la entrega del atributo ya que con la puesta de los productos en la sala de ventas y la decisión de compra del cliente es que se cumple con la entrega del atributo a los clientes	Este canal permite cumplir con la entrega del atributo ya que con la puesta de los productos en la sala de ventas y la decisión de compra del cliente es que se cumple con la entrega del atributo a los clientes	Este canal permite cumplir la entrega del atributo pero no totalmente, ya que, sólo al momento de la venta es cuando el vendedor puede ofrecer una atención personalizada a los clientes, siempre que ellos la requieran y/o acepten
	Tienda virtual	Este canal permite cumplir con la entrega de este atributo con la puesta virtual de productos para la venta, a disposición de los clientes	Este canal permite cumplir con la entrega de este atributo con la puesta virtual de productos para la venta, a disposición de los clientes	Este tipo de canal no está relacionado con la entrega de este atributo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28 "Relación elementos modelo de negocio y atributos"

Dimensión modelo de negocio	Puntos clave	Productos exclusivos	Productos de vanguardia	Atención personalizada
Segmentos de mercado	Mercado segmentado, por tipo de consumidor del sector socio económico medio-alto, dirigido principalmente a jóvenes y adultos de ambos sexos	Los segmentos de mercado requieren distintas formas de cumplimiento, porque las mujeres adultas son quienes en su mayoría buscan vestir y lucir prendas y artículos más exclusivos	Los segmentos de mercado requieren distintas formas de cumplimiento, porque las mujeres son quienes en su mayoría buscan lucir prendas y artículos vanguardistas, y con las últimas tendencias de la moda	Los segmentos de mercado requieren distintas formas de cumplimiento del atributo, relacionado principalmente con las necesidades y personalidad de los clientes, porque no todos buscan o necesitan una atención personalizada
	Mercado segmentado, por líneas de productos; vestuario, calzado, artículos deportivos, accesorios, muebles	Los segmentos de mercado por líneas de productos impacta fuertemente con el cumplimiento del atributo, ya que en las líneas de vestuario y calzado es donde más se requiere entregar exclusividad a los clientes	Los segmentos de mercado por líneas de productos impacta fuertemente con el cumplimiento del atributo, ya que en las líneas de vestuario y calzado es donde más se requiere entregar productos de vanguardia a los clientes	Los Segmentos de Mercado requieren distintas formas de cumplimiento del atributo, relacionado principalmente con las necesidades y personalidad de los Clientes, porque no todos buscan o necesitan una Atención Personalizada
Fuentes de ingresos		Este atributo impacta fuertemente en la generación de ingresos de la empresa, principalmente por la venta de calzado y vestuario	Este atributo impacta fuertemente en la generación de ingresos de la empresa, principalmente por la venta de calzado y vestuario	Este atributo tiene un bajo impacto en la generación de ingresos de la empresa
Estructura de costos		Los costos claves para cumplir con este atributo son principalmente el costo de las mercaderías y el costo de la mano de obra (Remuneración fija y variable, comisiones, incentivos)	Los costos claves para cumplir con este atributo son principalmente el costo de las mercaderías y el costo de la mano de obra (Remuneración fija y variable, comisiones, incentivos)	Los costos claves para cumplir con este atributo son principalmente el costo de las capacitaciones y nivelación de competencias, junto con el costo de la mano de obra (Remuneración fija y variable, comisiones, incentivos)

Fuente: Elaboración propia

La empresa se encuentra ubicada en la segunda y tercera región, la cual tiene una sensibilidad particular a los vaivenes económicos por ser una zona principalmente dedicada a la minería, lo que puede afectar las intenciones de compra de los clientes y sin duda esto afecta a las fuentes de ingresos descritas en el modelo de negocio.

Por otro lado, al mantener las fuentes de ingresos los costos mantienen una relación proporcional, es decir, a mayores ingresos mayores costos; pero sí hay un ítem en el que pueden actuar, los servicios logísticos están externalizados, tienen un costo importante y se podrían hacer en forma interna.

De igual forma los gastos en publicidad no resultan del todo efectivos, por lo que se podría re-invertir en mejorar los canales de comunicación, ya que la información enviada a los clientes a través de e-mail es de baja calidad y la página web podría ser mejor, eso permite mantener una comunicación más fluida con los clientes y a la vez buscar mejores herramientas que permitan fidelizar y rentabilizar a los clientes.

Se puede ver que, las acciones que se utilizan para fidelizar y rentabilizar a los clientes están relacionadas con la UEN de servicios financieros, con la tarjeta de crédito propia y el programa de puntos, pero ¿qué hace la organización para mejorar estas acciones?.

Las ventas de bodega se realizan una o dos veces al año debido a que los stock que se compran permiten mantener la exclusividad de los productos, las liquidaciones se hacen al cierre de temporada para agotar los stock pero esto disminuye las ganancias ya que algunos productos se liquidan a precio de costo, y finalmente los convenios con empresas publicas y privadas no se renuevan en forma permanente. Es aquí donde la empresa puede hacer mucho más, para captar, fidelizar y rentabilizar a los clientes.

En los últimos años algunas empresas de retail abrieron locales de venta en la región y sin embargo, no se vieron afectadas las fuentes de ingresos ni estuvo en riesgo la propuesta de valor, ya que los competidores utilizaron estrategias de entrada que no afectaron a la empresa, porque su propuesta de valor y el segmento de mercado al que está dirigida marcan su diferencia competitiva en el mercado regional pero y si sucediera en el mediano plazo ¿con que herramientas hace frente a las amenazas?.

Finalmente, decir que la empresa debiera fortalecer los canales de comunicación, sus asociaciones clave y mejorar las relaciones con los clientes, para hacer frente de forma proactiva a las amenazas que se puedan presentar por presiones competitivas o que afecten la continuidad del negocio, de esta forma el modelo puede reflejar las mejores respuestas a situaciones estratégicas que se presenten en el mediano y largo plazo.

3.2 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico comunica la estrategia de la organización, “describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balance Scorecard (BSC) (Kaplan y Norton, 2008), las perspectivas deben ser lo suficientemente amplias para satisfacer a los accionistas, stakeholders, clientes, entre otros.

El mapa está basado en temas, “la estructura de un mapa estratégico brinda un marco integral y lógico para diseñar y ejecutar una estrategia (Kaplan y Norton, 2008).

No existen mapas estratégicos iguales o con objetivos comunes en una industria o tipo de negocio, porque cada mapa debe representar a la organización por sí misma, con sus características y formas de competir propias, no incluye todos los procesos existentes en una organización porque el mapa representa aquellos procesos y recursos claves que establecen cuál es la estrategia competitiva, cómo enfrente a los competidores, los recursos claves o diferenciadores y la forma en que los clientes lo perciben.

En el mapa, que se construye una vez establecido el modelo de negocio y las declaraciones estratégicas se debe incluir objetivos para cada perspectiva, donde la perspectiva financiera y de los clientes describen lo que la empresa espera lograr y la perspectiva de los procesos y de aprendizaje y crecimiento describen cómo la empresa implementará su estrategia; de acuerdo a lo siguiente:

- La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia, utilizando indicadores conocidos.
- La perspectiva de los clientes describe como se diferenciará a los ojos del cliente, cómo se vé ante los clientes, por esto es que elige una propuesta de valor dirigida a los clientes porque es el elemento central de la estrategia.

- La perspectiva de los procesos internos identifica los procesos críticos del negocio, en el mapa se visualizan los procesos esenciales para el cumplimiento de la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica a las personas, los sistemas y el clima que sustentan a los procesos que crean valor y así responder la pregunta ¿qué debemos aprender para crecer?

La importancia del mapa estratégico como herramienta de planificación está dada por cómo construye el mapa dada la estrategia y por cómo lo comunica a todos los niveles de la organización.

Es importante que el mapa sea construido de acuerdo a los puntos anteriores para que comunique lo necesario y que todos los colaboradores entiendan la estrategia de la organización, y como se espera alcanzar cada uno de los objetivos descritos en él. Un buen mapa debe hablar por sí solo.

3.2.1 Mapa estratégico propuesto

Tal como se mencionó en la presentación del capítulo, y que tiene relación con el desarrollo de la estrategia, hay una clara orientación al cliente y la mantención y endurecimiento de la posición competitiva de la empresa en la zona norte.

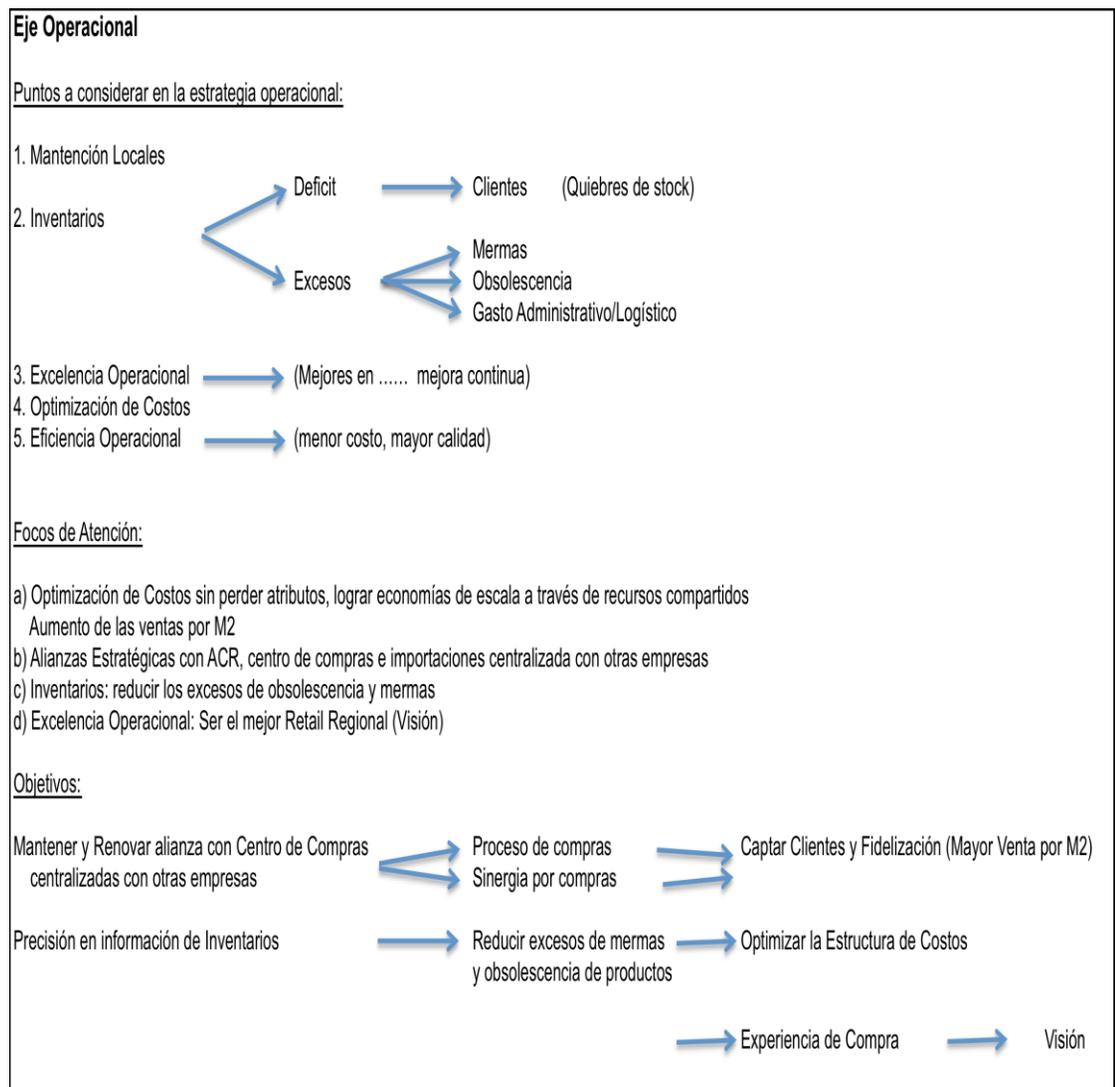
Por lo tanto, los ejes estratégicos a considerar para el desarrollo de la estrategia de Tiendas di Capri considerando el análisis FODA, la formulación estratégica y el modelo de negocio son:

- Un eje de orientación al cliente donde se considere los atributos de la propuesta de valor; productos exclusivos, productos de vanguardia y atención personalizada. Además, considerar las variaciones en la intención de compra de los clientes como amenaza que se puede cubrir, además de, tienda virtual, servicio post venta, cultura organizacional y la integración de sistemas.

- Un eje operacional que considere los excesos de inventarios, mermas, eficiencia operacional, entre otros, y
- Un eje de crecimiento que considere aumentar los ingresos, la captación y fidelización de los clientes, entre otros.

En la figura 4 se muestra el análisis realizado para el eje operacional y los objetivos que serán incluidos en el mapa estratégico.

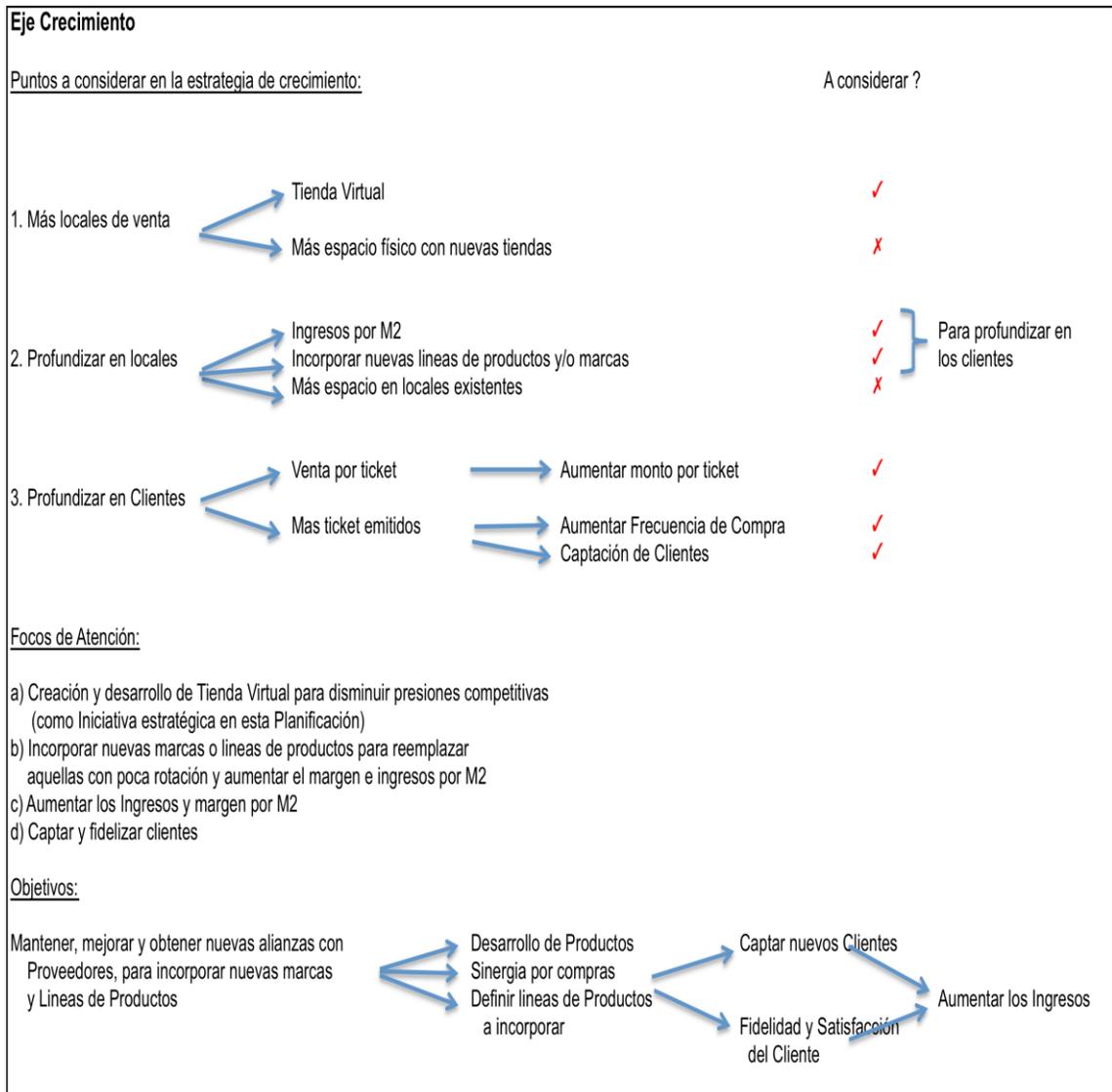
Figura 4 "Esquema de análisis _ eje operacional mapa estratégico"



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se muestra el análisis realizado para el eje de crecimiento y los objetivos que serán incluidos en el mapa estratégico.

Figura 5 "Esquema de análisis _ eje de crecimiento mapa estratégico"

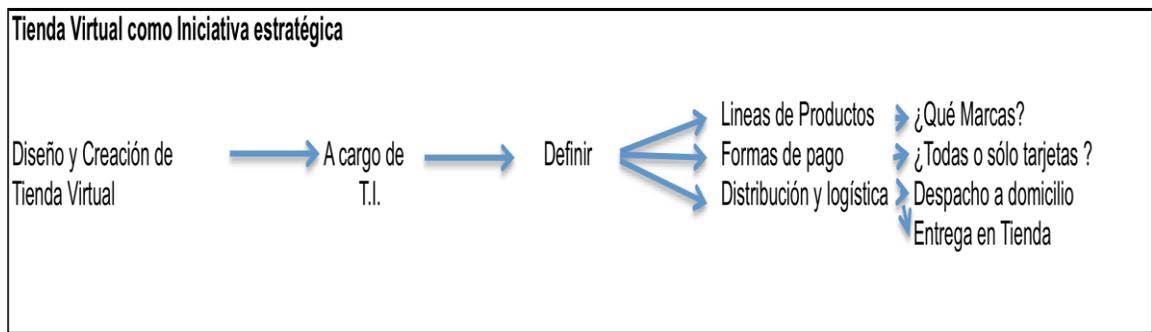


Fuente: Elaboración propia

En la figura 6 se encuentra el esquema de las iniciativas estratégicas extraídas del análisis del eje de crecimiento, además, producto del análisis FODA y la formulación estratégica, se incluirán como iniciativa los siguientes temas:

- Tienda Virtual
- Mejora del servicio post venta
- Comunicación de valores y cultura organizacional
- Integración de los sistemas de información, y
- Encuesta de satisfacción de clientes

Figura 6 "Esquema de iniciativas estratégicas obtenidas del análisis para el mapa estratégico"

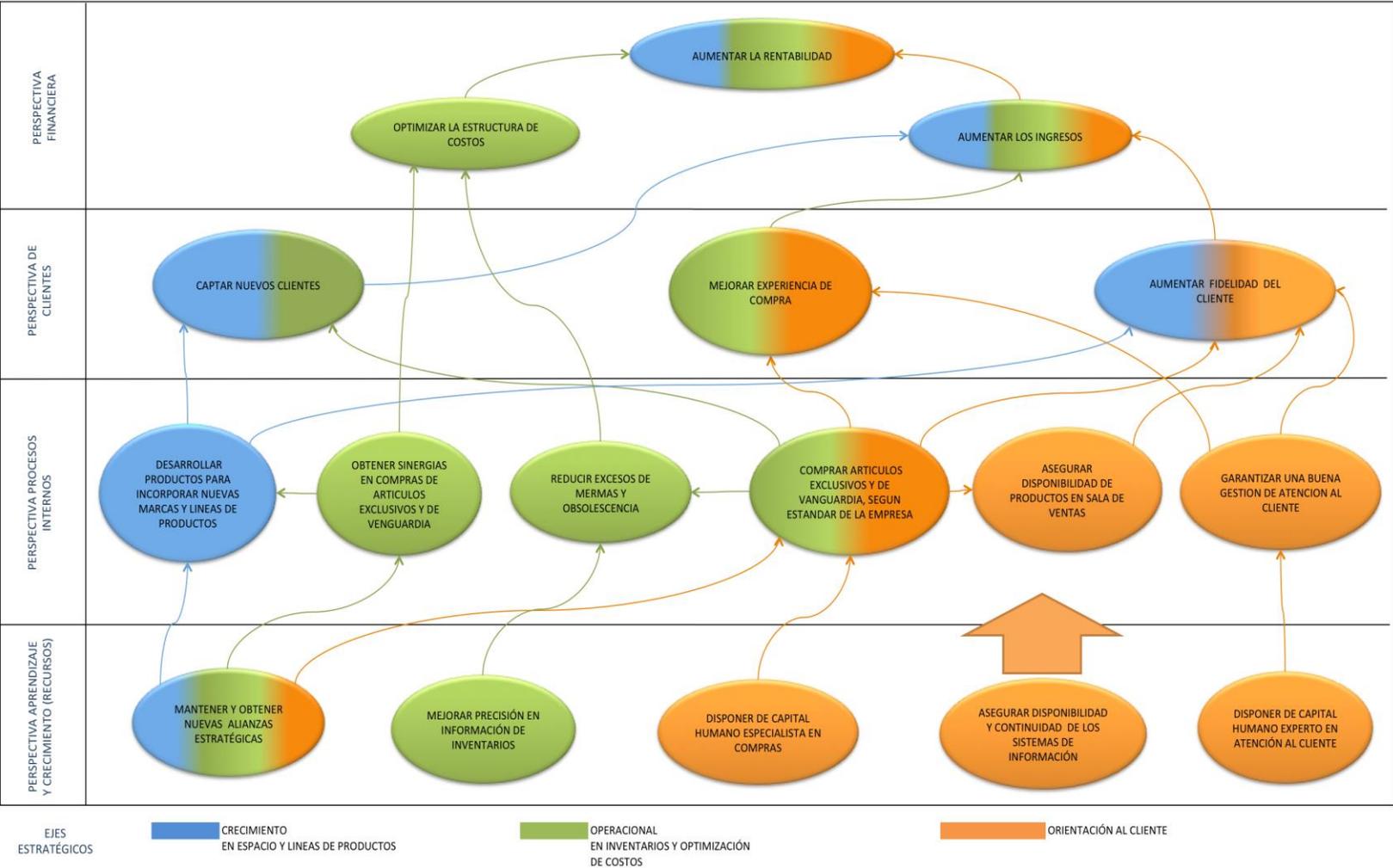


Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los ejes estratégicos se llega a una propuesta de mapa estratégico, tal como se ve en la figura 7.

El modelo de negocio indica en forma sencilla y clara cómo la organización establece sus relaciones con clientes y de acuerdo a como está planteado el mapa estratégico es que se establecieron tres ejes estratégicos claramente definidos, un eje de crecimiento, eje de orientación al cliente y eje operacional, cuyas relaciones causales se detallan a continuación:

Figura 7 "Mapa estratégico propuesto"

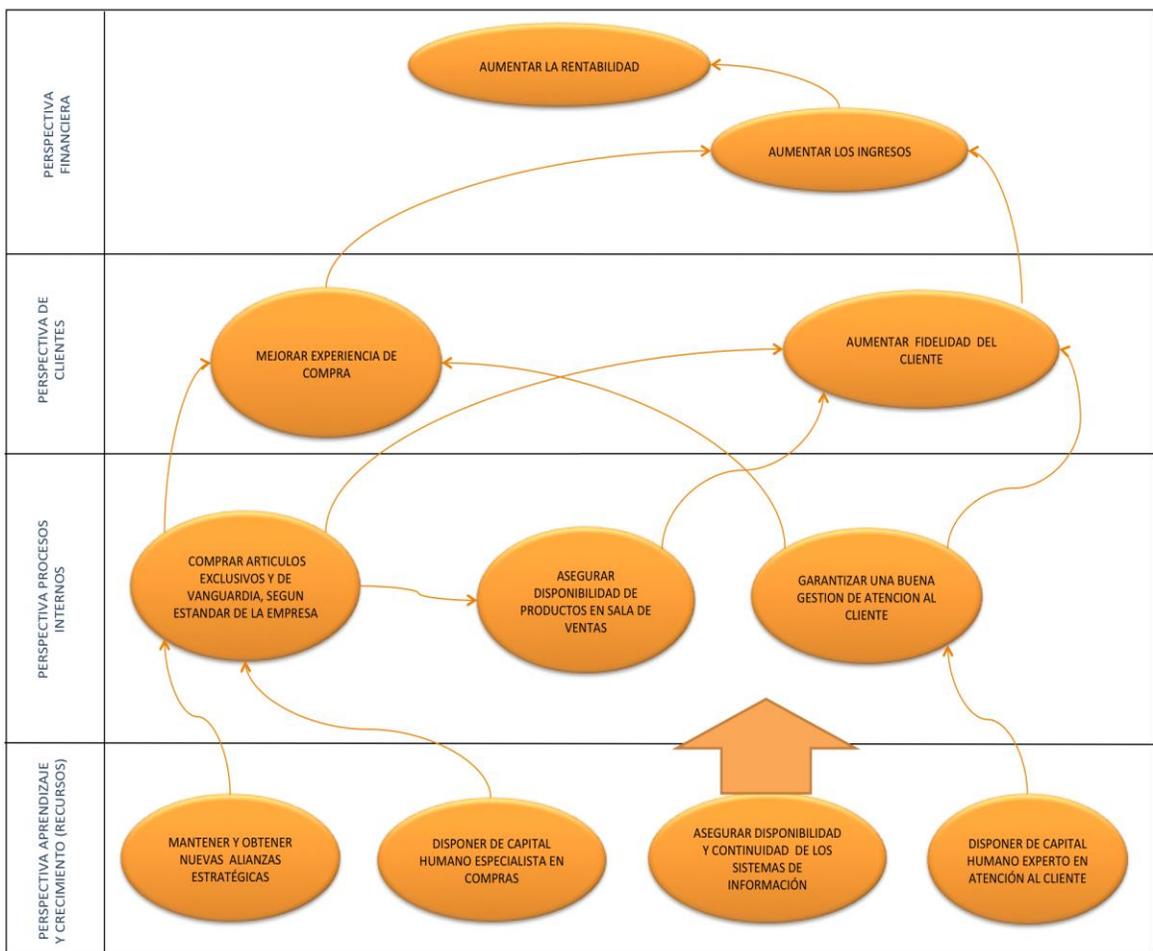


Fuente: Elaboración propia

Eje de orientación al cliente

En la figura 8 se despliega el eje estratégico de orientación al cliente, donde se encuentran todos los objetivos con sus respectivas relaciones causales y a continuación la respectiva explicación.

Figura 8 "Eje estratégico de orientación al cliente"



EJES ESTRATEGICOS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Fuente: Elaboración propia

El recurso de mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas, en este caso, se refiere a las alianzas con centros de compras centralizadas y con proveedores de

diversas marcas que permite negociar la adquisición de productos para asegurar la ventaja competitiva en la región, es decir, hay artículos y marcas especialmente de vestuario que se compran a proveedores que estén dispuestos a vender sólo a esta empresa, asegurando que además se adquirieran artículos que tengan los atributos de la propuesta de valor, el efecto de esto es, ejecutar un proceso de compras de artículos exclusivos y de vanguardia ligado a estándar de la empresa, o sea, que los artículos y productos que se adquirieran tengan los atributos de la propuesta de valor, y posteriormente al proceso de compras el efecto que se produce es mejorar la experiencia de compra y aumentar la fidelidad del cliente.

El recurso disponer de capital humano especialista en compras, en este caso, se refiere a contar con colaboradores con las competencias y preparación adecuadas para desempeñar su cargo, participar de capacitaciones y cumplir el estándar de la empresa en términos de compras, el efecto que esto produce es que el proceso de compras se ejecute de acuerdo al estándar de la empresa, es decir, se compren productos y artículos que cumplan con los atributos de exclusividad y vanguardia, posteriormente se produce el efecto de mejorar la experiencia de compra y aumentar la fidelidad del cliente.

El recurso de disponer de capital humano experto en atención al cliente se refiere a contar con colaboradores con competencias y preparación adecuadas para la atención al cliente, además de participar de capacitaciones para así brindar a los clientes una buena atención, el efecto de esto es el proceso de garantizar una buena gestión de atención al cliente, donde además se comunica a los colaboradores la importancia de brindar una atención personalizada y ejecutarla de acuerdo al estándar de la empresa, y la cercanía existente con los clientes debido a la permanencia de la empresa por mas de 50 años en la tercera región, el efecto que produce esto es mejorar la experiencia de compra y aumentar la fidelidad del cliente.

El recurso de asegurar disponibilidad y continuidad de los sistemas de información se refiere a contar con las tecnologías necesarias para proveer información real, oportuna, en línea, con operatividad continua y permanente, y además con las integraciones

necesarias para efectivamente causar que los procesos se ejecuten como corresponde; el sistema inventarios debe proveer información acerca de la rotación de las mercaderías, niveles de stock y comportamiento por marcas, departamento, proveedor, entre otros, para que su efecto sea que el proceso de compras se cumpla cabalmente y por ejemplo no se compren productos que aún tienen stock, que tienen baja rotación o que determinada marca no tiene la salida que se esperaba, el efecto que esto produce es mejorar la experiencia de compra y aumentar la fidelidad del cliente.

El sistema de rrhh debe proveer información sobre el total de colaboradores disponibles cada día, sobre el personal capacitado para servicio post venta, entre otros, para que el proceso de asegurar una buena atención al cliente se cumpla y por ejemplo disponer de los colaboradores necesarios en cada local de venta, que hayan los colaboradores necesarios para brindar un buen servicio post venta, que todos puedan brindar una atención cercana y personalizada, y que su efecto sea mejorar la experiencia de compra y aumentar la fidelidad del cliente.

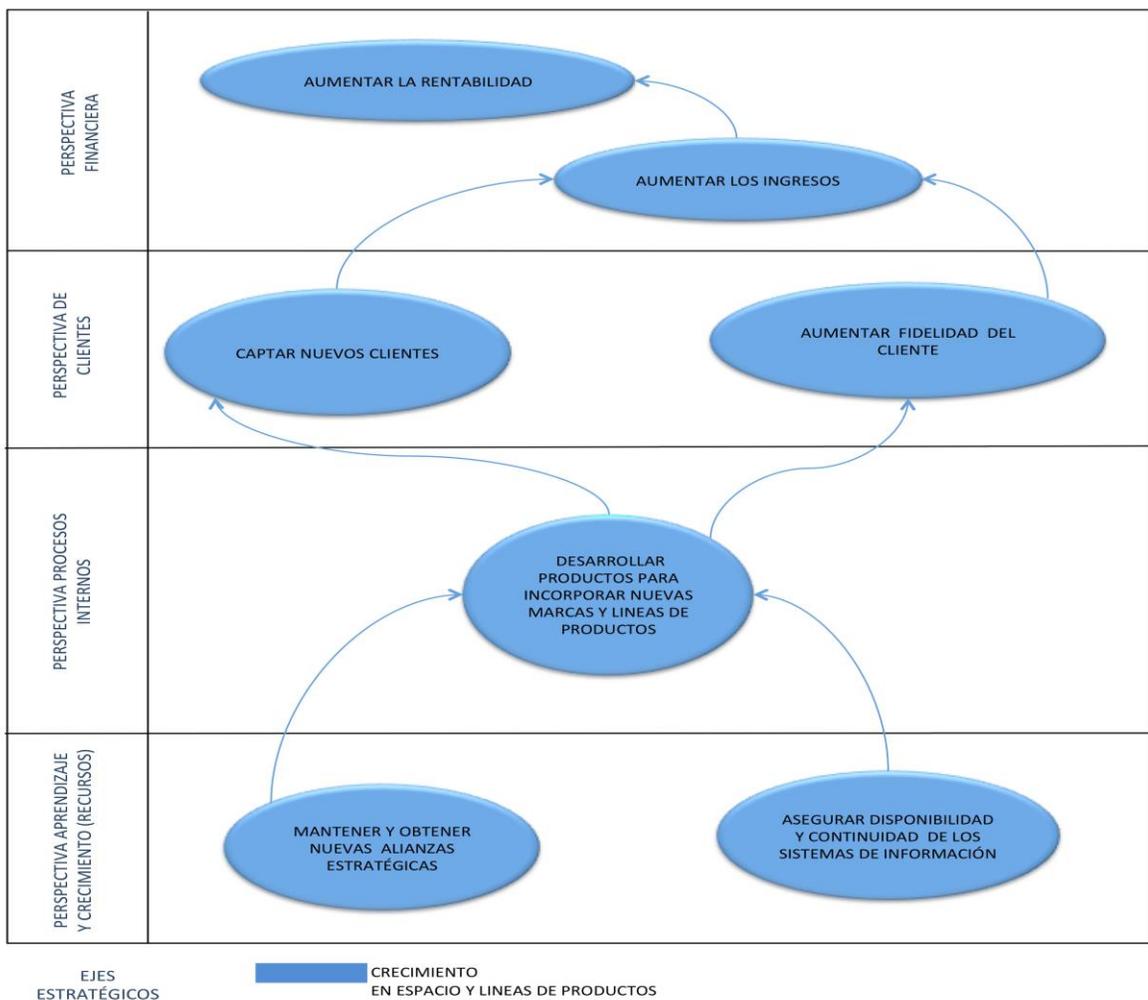
El sistema logístico principalmente debe proveer información acerca de mercaderías recibidas de los proveedores, despachos pendientes, stock en bodegas y centro de distribución, su efecto es asegurar la disponibilidad de productos en sala de ventas con una buena gestión y operación logística, para asegurar la disponibilidad de los productos y artículos comprados, distribuirlos a cada local de venta, y que su efecto sea mejorar la experiencia de compra y aumentar la fidelidad del cliente.

En el caso del eje de atención al cliente todos los procesos están orientados a mejorar la experiencia de compra y aumentar la fidelidad del cliente, las que se alcanzan primero por la entrega de los atributos de la propuesta de valor; segundo, se rentabilizan con promociones, ventas de bodega y otros para obtener un beneficio financiero; finalmente, cuando se logra mejorar la experiencia de compra y la fidelidad de los clientes, el efecto financiero que se produce es el aumento de los ingresos, o sea, de las ventas lo que a su vez produce un aumento en la rentabilidad de la UEN, que es el efecto y fin último de este eje estratégico.

Eje de crecimiento

En la figura 9 se despliega el eje estratégico de crecimiento, donde se encuentran todos los objetivos con sus respectivas relaciones causales y a continuación la respectiva explicación.

Figura 9 "Eje estratégico de crecimiento"



Fuente: Elaboración propia

El recurso de mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas, en este caso, se refiere a las alianzas con centros de compras centralizadas y con proveedores que

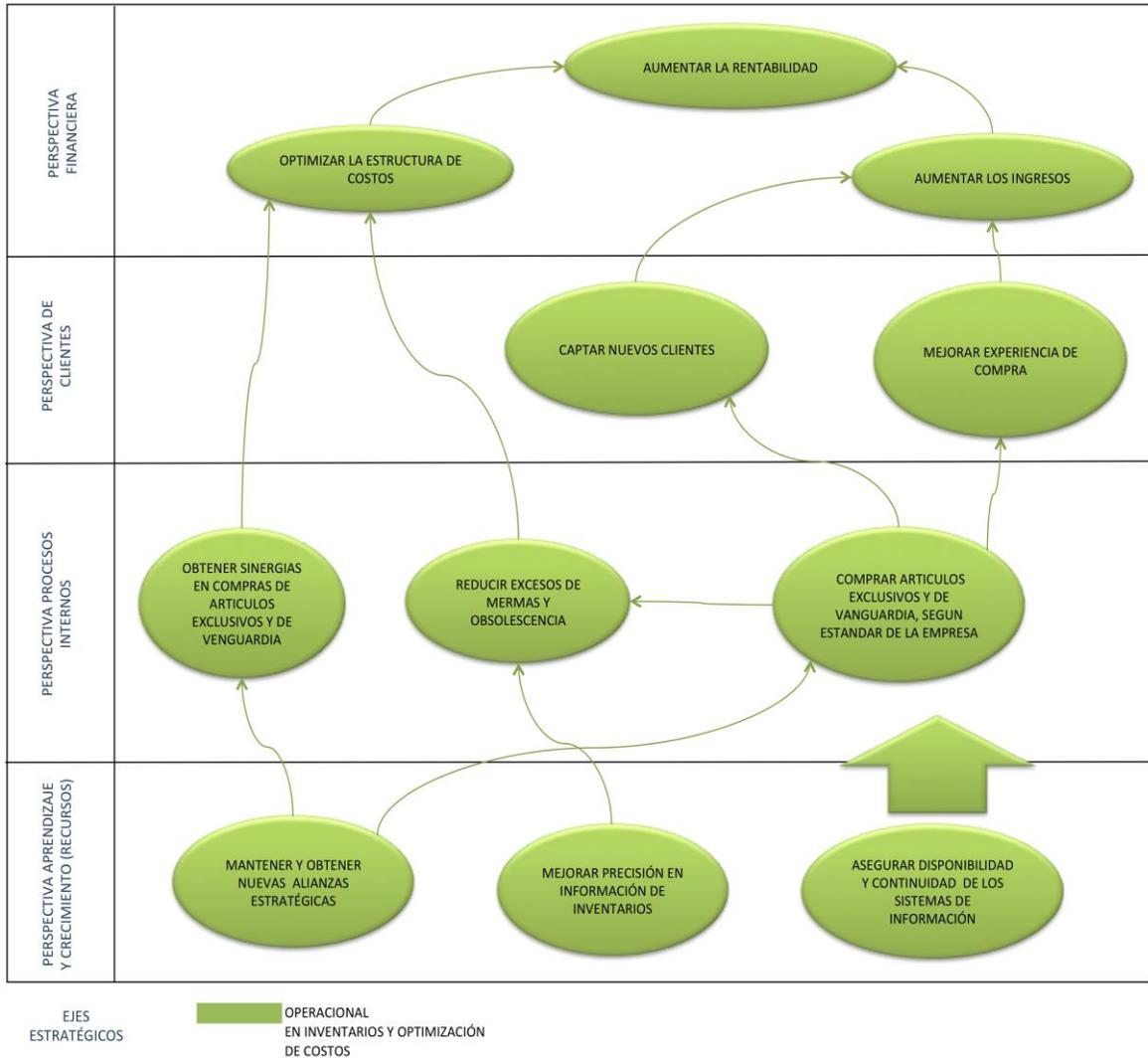
permita el efecto del desarrollo de productos al incorporar nuevas marcas y líneas de productos sin olvidar los atributos de exclusividad y vanguardia con el fin de mejorar la oferta comercial y su eficacia, al buscar maximizar la rentabilidad y rotación de los productos, así se asegura que el efecto sea captar nuevos clientes y aumentar la fidelidad del cliente, o sea, se busca captar, fidelizar y rentabilizar a los clientes con una asociación clave que otorgue el máximo beneficio en términos de valoración del cliente, y el efecto final que se produce es un aumento de los ingresos, por mayores ventas y en consecuencia, un aumento de la rentabilidad.

Eje Operacional

En la figura 10 se despliega el eje estratégico operacional, donde se encuentran todos los objetivos con sus respectivas relaciones causales y a continuación la respectiva explicación.

El recurso de mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas, en este caso, tiene un primer efecto y se refiere a la asociación clave que es el formar parte de la asociación comercial de regiones ACR, donde la empresa es socio activo y puede a través de ésta adquirir artículos de calzado y vestuario en países como Brasil, Alemania, China entre otros, a bajos precios producto de la economía de escala, ya que es la causa que activa el proceso de ejecutar un proceso de compras ligado a estándar de la empresa, es decir, comprar productos con los atributos de la propuesta de valor de la UEN de servicios de retail, lo que producirá como primer efecto captar nuevos clientes, el cual se produce porque los clientes buscan adquirir productos exclusivos y de vanguardia en la zona norte y además, es la forma como la organización establece relaciones con sus clientes, a través de la venta de estos productos; el segundo efecto es mejorar la experiencia de compra de los clientes ya que la satisfacción es mejor, luego el efecto que se consigue es aumentar los ingresos, lo que sucede directamente por la captación y satisfacción de los clientes, que finalmente consiguen aumentar la rentabilidad de la empresa.

Figura 10 "Eje estratégico operacional"



Fuente: Elaboración propia

El recurso de mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas, tiene un segundo efecto en este caso, y se refiere a la asociación con proveedores y el formar parte de la asociación comercial de regiones ACR, ya que además de proporcionar acceso a productos con los atributos de la propuesta de valor, también tiene un efecto en obtener sinergias en la compra de artículos exclusivos y de vanguardia, el que proporciona feedback al desarrollo de productos, ya que se busca maximizar la rotación y rentabilidad de los productos, cuando compran por economía de escala,

logran descuentos o mejores precios con dichas alianzas pero además se obtiene sinergias de éstos en cuanto a los mejores productos y aquellos que se ligan al estándar de la empresa se produce el efecto de optimizar la estructura de costos como efecto en la perspectiva financiera, esto debido a la reducción de costos que se produce por la optimización en economía de escala que permite adquirir productos a bajos precios pero con el estándar de la empresa, es decir, productos exclusivos y de vanguardia, finalmente el efecto de esta optimización es aumentar la rentabilidad.

El recurso de mejorar precisión en información de inventarios, se trata de que la información de inventarios no presente diferencias entre el stock físico y lo entregado por los sistemas de información, de esta forma se tiene información precisa sobre stock, rotación de inventarios, obsolescencia, entre otros, el efecto que produce esto es reducir excesos de mermas y obsolescencia, además, este objetivo obtiene feedback del proceso de compras, así no se compran productos que tengan baja rotación o que tengan fallas de fábrica sustanciales, u otros, por lo que se reducen los stock al final de temporada, las mermas con información confiable, lo que produce un efecto financiero como optimizar la estructura de costos, por la reducción de costos y finalmente esto provoca aumentar la rentabilidad.

3.2.2 Diccionario de objetivos del mapa estratégico.

El diccionario de objetivos muestra las relaciones y dependencias existentes entre objetivos estratégicos dentro de una perspectiva y entre perspectivas, permite aclarar los efectos para la consecución de un objetivo.

Al construir el diccionario se documentan las relaciones y se formula la historia de la estrategia, en el que la causa es el factor desencadenante y el efecto es el objetivo influido. El diccionario debe ser lo suficientemente explícito para explicar la variación en la relación causal y los efectos en sus variaciones.

Es importante que el diccionario sea construido con el mapa estratégico y de acuerdo a los puntos anteriores con el fin de sacar el máximo provecho a la información que todos puedan obtener de él. En el Anexo 3 se encuentra el diccionario de objetivos, donde se detallan todas las relaciones causales correspondientes al mapa estratégico propuesto en este capítulo

3.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 1996) .

En el cuadro de mando integral (CMI) se procede a medir cada uno de los objetivos planteados en el mapa estratégico, todos los objetivos deben ser medidos, en la perspectiva financiera se pueden usar indicadores financieros, en la perspectiva de clientes si los atributos de la propuesta de valor aparecen mencionados deben ser medidos, si no aparecen en la perspectiva de clientes entonces serán medidos en la salida de los procesos internos asociados a dichos atributos.

Cada indicador en el cuadro de mando integral debe ser medido de acuerdo a su respectiva perspectiva y su impacto, debe medir el impacto del riesgo en la variable y que mida el impacto sobre el cumplimiento del atributo, el mejor sistema de medición será aquel que permita dirigir la organización en función de sus características propias.

Lo importante es medir el comportamiento de la variable que está relacionada al objetivo, que se miden por la existencia de relaciones causales. No se deben confundir indicadores de tarea con indicadores de desempeño, pueden haber ambos en el cuadro de mando integral, pero el indicador de desempeño jamás debe faltar.

Es importante establecer buenos y adecuados indicadores de medición en el cuadro de mando integral, no es necesario tener demasiados, sino aquellos que realmente sean esenciales para medir el cumplimiento de los objetivos y el desempeño.

Un buen cuadro de mando tendrá un indicador adecuado para cada objetivo estratégico, una métrica precisa, un plazo y meta a cumplir y planteará las iniciativas estratégicas pertinentes para lograr la estrategia corporativa, considerando necesidades múltiples y recursos escasos, además de elegir aquellas iniciativas que impulsen el logro de la estrategia.

Todos los colaboradores deben entender la estrategia de la empresa con las estrategias de sus unidades, el que se logra al hacer el despliegue del cuadro de mando mediante el proceso de cascada, lo que es una buena herramienta para lograr el alineamiento en la organización.

El cuadro de mando integral es una buena herramienta de planificación porque permite medir los desempeños necesarios para el cumplimiento de los objetivos alineados con la estrategia.

3.3.1 Cuadro de mando integral

En este punto se procedió a elaborar el cuadro de mando integral, considerando el mapa estratégico propuesto en la figura 7, de acuerdo a lo siguiente:

- En la tabla 29 Perspectiva financiera
- En la tabla 30 Perspectiva del cliente,
- En la tabla 31 Perspectiva de procesos internos, y
- En la tabla 32 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento empleados (Recursos)

En el cuadro de mando elaborado se encuentran todos los objetivos del mapa estratégico de acuerdo a las perspectivas mencionadas anteriormente, cada objetivo

tiene uno o más indicadores con su respectiva métrica, el plazo y meta a cumplir y en algunos casos se propone una iniciativa estratégica que impulse el logro de la estrategia.

Para una mejor comprensión se explican algunos conceptos que facilitan la comprensión de los indicadores y métricas propuestas.

- Productos exclusivos: Se refiere al atributo en el que según estándar de la empresa, en el desarrollo de productos y proceso de compras se elije sólo 2 artículos por talla, medida o número, esto, indistintamente la marca, línea de producto, proveedor; la exclusividad debe entenderse no como una edición limitada de ciertos productos por parte de un proveedor, sino como la escasa posibilidad que tiene un cliente de encontrarse con otra persona que use la misma prenda de vestir en la región; No todos los productos son susceptibles de exclusividad, por ejemplo los artículos deportivos, accesorios es probable que sea vendido por más de un proveedor de la competencia.
- Productos de vanguardia: Se refiere al atributo en el que según estándar de la empresa, Tiendas di Capri vende productos de vanguardia para que los clientes luzcan las últimas tendencias de la moda, buscan vender a los clientes lo que ellos necesitan, de acuerdo a las necesidades propias de los clientes en la región, los que además están dispuestos a pagar un precio mas elevado para verse distintos.
- Nuevo producto: Se refiere a la incorporación de una nueva marca o línea de producto debido al análisis previo del inventario en el que se deja de vender algun producto por baja rotación, baja rentabilidad u otro motivo.
- Stock vencido: Se refiere al saldo o stock de un producto, marca o línea de producto al término o cierre de temporada.
- Ticket: Se refiere al voucher de venta emitido en la caja, que registra el detalle de cada venta.

Tabla 29 "Cuadro de mando integral - Perspectiva Financiera"

Cuadro de Mando Corporativo Tiendas Di Capri						
	Objetivo	Indicador	Métrica	Plazo	Meta	Iniciativas Estratégicas
Perspectiva Financiera	Aumentar la rentabilidad	Resultado neto después de impuestos	$(\text{Resultado Después de Imptos en } t / \text{Resultado después de Imptos en } t-1) * 100\%$	Anual	10%	
	Optimizar la estructura de costos	Costos de mercaderías vendidas por M2	$(\text{Costo de mercaderías vendidas} / \text{M2}) * 100\%$	Semestral	10%	
		Costos de mermas y castigos	$(\text{Costo de mermas y castigos} / \text{Ventas}) * 100\%$	Semestral	10%	
	Aumentar los ingresos	Ventas por M2	$(\text{Ingresos por Venta} / \text{M2})$	Semestral	15%	
		Ventas por ticket	$(\text{Ingresos por Venta} / \text{Tickets emitidos})$	Semestral	15%	
		Aumento de las ventas	$(\text{Ingresos por Venta en } t / \text{Ingresos por Venta en } t-1) * 100\%$	Semestral	15%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 "Cuadro de mando integral - Perspectiva del Cliente"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Plazo	Meta	Iniciativas Estratégicas
Perspectiva del Cliente	Captar nuevos clientes	Nuevos clientes por ventas con convenios y/o RUT	Nuevos Clientes con Ventas concretadas con convenios o RUT en t / Cartera de clientes existentes en t-1	Semestral	Mayor o igual al 10%	Crear un programa de descuentos para nuevos clientes sin convenios
	Mejorar Experiencia de compra	Índice de reclamos de clientes	(Numero de reclamos mensuales realizados por Clientes / cantidad total de tickets emitidos mensualmente) * 100	Mensual	Menor al 5%	
		Índice de resolución de reclamos de clientes	(Numero de reclamos mensuales de clientes ya resueltos / Numero Total de reclamos mensuales realizados por Clientes) * 100	Mensual	Mayor o igual al 95%	
		Indice de satisfacción sobre experiencia de compra	Promedio del resultado de Ítems sobre: Experiencia de compra de artículos exclusivos y de vanguardia; y atención personalizada recibida según Encuesta de Satisfacción que va desde la nota 1 al 7 una vez finalizada la Venta			Diseño y desarrollo de una encuesta de satisfacción que incluya ítems respecto de la atención recibida por los clientes, preferencias de compra, entre otros
		Ranking de posicionamiento	Posición según el ranking anual del INE, para las tiendas de retail regionales	Anual	Posición dentro de los 3 primeros lugares del ranking para la Tercera Región	
	Aumentar fidelidad del cliente	Índice de satisfacción en relación a los productos que adquirió el cliente (según atributos de exclusividad y vanguardia)	Promedio del resultado de Ítems sobre: Productos adquiridos de las Encuestas de Satisfacción que va desde la nota 1 al 7 una vez finalizada la Venta	Mensual	Mayor o igual a 6,5	
		Frecuencia de compra	Cantidad de tickets emitidos por RUT	Anual	4 tickets anuales por RUT	
		Permanencia de los clientes	% de Clientes activos por más de 3 años	Anual	Mayor o igual al 30%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31 "Cuadro de mando integral - Perspectiva de procesos internos"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Plazo	Meta	Iniciativas Estratégicas
Perspectiva de los Procesos Internos	Desarrollar productos para incorporar nuevas marcas y líneas de productos	Nuevas marcas y/o líneas de productos	% de marcas con baja rotación que fueron reemplazadas	Semestral / Por Temporada	100%	
	Obtener sinergias en compras de artículos exclusivos y de vanguardia	Índice de líneas de productos exclusivos y de vanguardia	% de Líneas de Productos exclusivos	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual al 80%	
			% de Líneas de Productos de vanguardia	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual al 80%	
		Índice de rotación de marcas	% de Marcas con rotación mayor al 75%	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual a 90% del total de marcas	
	Reducir excesos de mermas y obsolescencia	Excesos de mermas	Stock existencias vencidas / total existencias al inicio de temporada	Cierre de Temporada	Menor o igual a 10%	
		% de Recuperación de stock vencido	Stock vendido / Stock existencias vencidas	Cierre de Temporada	Mayor o igual a 90%	
	Comprar artículos exclusivos y de vanguardia según estándar de la empresa	% de Productos disponibles fuera de temporada	(Cantidad de prendas vendidas en la Tienda / Cantidad de Prendas recibidas en Bodega de la Tienda) * 100	Cierre de Temporada	Menor al 10 %	Creación y desarrollo de un estudio de mercado en la zona norte que permita asegurar que nuestros productos son mas exclusivos y de vanguardia que la competencia para respaldar el cumplimiento de cada indicador del proceso de compras
		Proveedores que nos venden productos exclusivos	Número de Proveedores que venden productos Exclusivos	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual al 80%	
		Proveedores que nos venden productos de vanguardia	Número de Proveedores que venden productos de vanguardia	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual al 80%	
	Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	% de Productos disponibles en sala de ventas	(Cantidad de Prendas disponibles en Sala de Ventas / Cantidad de Prendas recibidas en Bodega de la Tienda) * 100	Semanal	Mayor al 90 %	Diseño y creación de tienda virtual
	Garantizar una buena gestión de atención al cliente	Cumplimiento de los protocolos de atención al cliente	Promedio del resultado de la Evaluación que va desde la nota 1 al 7	Semestral	Mayor o igual a 6,5	Programa de mejoras para la gestión y servicio post venta
		Atención en cajas	Q de personas por fila	Mensual	Menor o igual a 10	
			Q ticket emitidos por caja	Mensual	Mayor o igual a 1.800	
% de Colaboradores que brindan atención personalizada a los clientes		(Personal que brinda atención personalizada según Encuesta de Satisfacción al Cliente)	Mensual	100%		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32 "Cuadro de mando integral - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento empleados (Recursos)"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Plazo	Meta	Iniciativas Estratégicas
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Empleados (Recursos)	Mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas	Nuevas alianzas con proveedores	Alianzas con Proveedores en t / Alianzas con Proveedores en t-1	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual a 1	Creación de programa para participar activamente en nuevas asociaciones clave que permitan optimizar costos a través de la economía de escala Desarrollo de un programa de continuidad y mantención de alianzas estratégicas
		Nuevas alianzas con centros de compras centralizadas	Alianzas con Centros de Compras centralizadas en t / Alianzas con Centros de Compras centralizadas en t-1	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual a 1	
		Alianzas estratégicas vigentes con proveedores y centros de compras centralizadas	Alianzas vigentes con Proveedores y Centros de compras en t / Alianzas vigentes con Proveedores y Centros de compras en t-1	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual a 1	
	Mejorar precisión en información de inventarios	Diferencias de inventarios (stock físico versus TI)	% de los productos que tienen diferencias de Inventarios en Q, (medición inventario físico versus sistema de inventarios)	Mensual	Menor a 10%	
			% de los productos que tienen diferencias de Inventarios en precio, (medición inventario físico versus sistema de inventarios)	Mensual	Menor a 5%	
	Disponer de capital humano especialista en compras	Capacitar a los colaboradores en competencias y habilidades de compras	Horas de Capacitación en competencias y habilidades de Compras	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual a 16 horas	Programa de comunicación de valores y cultura organizacional
		Participación y aprobación en capacitaciones para mejorar competencias y habilidades de compras	(Participación y Aprobación en Capacitaciones / Capacitaciones Contratadas para competencias y habilidades de compras) * 100	Semestral / Por Temporada	100%	
	Asegurar disponibilidad y continuidad de los sistemas de información	Disponibilidad, continuidad y funcionamiento de los sistemas de información	(Tiempo Operativo ERP / Total de un periodo de tiempo) *100%	Mensual	Mayor o igual a 95%	Creación y desarrollo de un programa de contingencias ante cortes de luz
		Nivel de Integración de los sistemas de información	(Número de Procesos que interactúan en el sistema / Número total de procesos que deben interactuar) * 100	Semestral	Mayor o igual al 95 %	Programa de integración de los sistemas de información con SAP
	Disponer de capital humano experto en atención al cliente	Colaboradores disponibles por tienda	(Número de Colaboradores vigentes / Número de Colaboradores requeridos por Tienda) * 100	Mensual	Mayor o igual al 95 %	Programa de comunicación de valores y cultura organizacional
		Capacitar a los colaboradores en las competencias necesarias para atención al cliente	Horas de Capacitación en Habilidades y Competencias para Atención de Clientes	Semestral / Por Temporada	Mayor o igual a 16 horas	
		Participación y aprobación en capacitaciones contratadas por la empresa para mejorar competencias de atención al cliente	(Participación y Aprobación en Capacitaciones / Capacitaciones Contratadas para Atención del Cliente) * 100	Semestral / Por Temporada	100%	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen las iniciativas estratégicas planteadas en el cuadro de mando integral y cómo éstas aportan al logro de objetivos de la empresa.

En la Perspectiva de recursos, las siguientes iniciativas estratégicas:

- Creación de programa para participar activamente en nuevas asociaciones clave que permitan optimizar costos a través de la economía de escala, esta iniciativa permitirá asegurar nuevos convenios que signifiquen un beneficio para la empresa, ya sea descuentos, negociación de formas de pago, comprar en más países para asegurar productos exclusivos y de vanguardia, el programa debe consistir en la creación de más asociaciones clave como la existente con ACR o bien, en afianzar y ampliar la ya existente, para a su vez optimizar costos de compra por economía de escala.
- Desarrollo de un programa de continuidad y mantención de alianzas estratégicas, esta iniciativa busca establecer nuevas alianzas con proveedores que permitan obtener beneficios para la empresa y para los clientes, así el programa debe fijar como se establecerán este tipo de relaciones, con qué proveedores, bajo que parámetros y todos aquellos aspectos necesarios para mejorar el desarrollo de los procesos y beneficiar a los clientes.
- Programa de comunicación de valores y cultura organizacional, esta iniciativa es fundamental considerando que esta es una empresa familiar, los problemas de comunicación radican en que los dueños puedan alinear a los colaboradores con el espíritu y familiaridad con que ellos crearon la empresa, en los últimos años la empresa se ha profesionalizado y los dueños han dejado de estar en puestos y cargos clave para traspasarlos a profesionales, lo que ha generado un problema adaptativo a todo nivel y el surgimiento de subculturas, el programa a establecer debe contar con la participación de todos y debe establecerse la forma, tiempo, lugar y frecuencia con que se harán estas comunicaciones.

- Creación y desarrollo de un programa de contingencias ante cortes de luz, esta iniciativa trata principalmente de solucionar el problema de cortes de energía a los que se ven enfrentados los locales de venta y por ende los clientes, al haber un corte de energía sí se pueden finalizar de forma manual las ventas a clientes que se encuentren al interior, pero los demás clientes deben salir de la tienda porque además es imposible que ellos pueden ver, elegir y comprar; lo que además incomoda a los clientes y deja en mala posición para satisfacerlos, por lo que es necesario crear este programa para enfrentar de mejor forma estas contingencias y satisfacer a los clientes.

- Programa de integración de los sistemas de información con SAP, esta iniciativa consta principalmente de un programa que permita mejorar, conectar e integrar los sistemas de información existentes, actualmente algunos de los sistemas no están conectados directamente por lo que realizar algunos procesos toma más tiempo del realmente necesario, en especial en los puntos de venta, donde el cliente no debiese estar más allá del tiempo necesario que toma retirar y pagar los productos comprados, el programa debe incluir lo necesario para establecer un programa de integración que permita mejorar este recurso y beneficiar a los clientes.

En la perspectiva de procesos internos, las siguientes iniciativas estratégicas:

- Creación y desarrollo de un estudio de mercado en la zona norte que permita asegurar que los productos son mas exclusivos y de vanguardia que la competencia para respaldar el cumplimiento de cada indicador del proceso de compras, esta iniciativa permite fundamentar y recopilar información acerca de cómo se está haciendo el trabajo y el cumplimiento de la propuesta de valor a través de un estudio que indique en que nivel de exclusividad y vanguardia se está trabajando, según la competencia y según los clientes.

- Diseño y creación de tienda virtual, esta iniciativa permitirá afianzar las relaciones con los clientes, así podrán captar y fidelizar a los clientes,

ofreciendo una alternativa de compra para el segmento de mercado a quienes va dirigida la propuesta de valor, con el diseño y creación se puede visualizar las mejores alternativas de desarrollo para la tienda virtual y los beneficios que aportará en términos económicos y en términos de satisfacción de los clientes.

- Programa de mejoras para la gestión y servicio post venta, esta iniciativa está orientada a establecer un programa para mejorar los aspectos débiles del servicio post venta que hay en la actualidad en donde no hay un espacio físico claramente establecido para devoluciones o cambios de productos, servicio de atención al cliente en tiendas y call center donde resolver dudas sobre convenios u otros, lo que permitirá mejorar la gestión de atención al cliente, con un servicio cercano y personalizado.

En la perspectiva del cliente, las siguientes iniciativas estratégicas:

- Crear un programa de descuentos para nuevos clientes sin convenios, esta iniciativa permitirá tener una herramienta para fidelizar a los clientes que no cuentan con la tarjeta de crédito propia, así poder afianzar las relaciones y también obtener una rentabilidad de éstos, haciendo que los clientes vuelvan a comprar los productos y aumentar la satisfacción de éstos.
- Diseño y desarrollo de una encuesta de satisfacción que incluya ítems respecto de la atención recibida por los clientes, preferencias de compra, entre otros, esta iniciativa permitirá contar con una herramienta que entregue información acerca de cómo se está haciendo el trabajo con los clientes, y recibir un feedback sobre aspectos como la satisfacción, fidelidad, los productos y los intereses de los clientes.

4. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el capítulo 3 se desarrolló la estrategia de la empresa, en la cual se analizó el modelo de negocio de Tiendas di Capri, y que posteriormente permitió proponer un mapa estratégico, desde el cual se desarrolló un cuadro de mando integral con las mediciones para cada objetivo estratégico, con esto ya se está en condiciones de iniciar el capítulo 4 de este proyecto que es el Alineamiento Organizacional.

En esta parte se despliega la estrategia de la empresa hasta los niveles inferiores de la organización, en este proyecto es a través de tableros de control de las gerencias que tienen más participación en el mapa estratégico propuesto, como son la gerencia comercial y la gerencia de operaciones. Para cada gerencia se elabora su propio mapa o tablero de gestión y se elaboran los respectivos tableros de control, donde se mide el aporte o participación de éstos a la estrategia.

Posteriormente, se expone y crítica el sistema de incentivos existente y se hace una propuesta para lograr el alineamiento organizacional y el éxito en la implementación de la estrategia.

4.1 TABLEROS DE CONTROL

La importancia del desdoblamiento estratégico radica principalmente en que todos los empleados entiendan la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades, y será a través de objetivos e indicadores concretos que éstos deben cumplir para hacer una contribución significativa al éxito, la alineación de los empleados con sus unidades es de vital importancia para implementar la estrategia.

“El desarrollo de mapas estratégicos contruidos alrededor de temas estratégicos, proporciona una gran estructura para desdoblar la estrategia a nivel corporativo e integrar las operaciones de diversas unidades de negocios” (Kaplan y Norton, 2008) .

“La alineación vertical permite que cada unidad de negocios y departamento contribuya a cumplir los objetivos estratégicos de más alto nivel, mientras se esfuerza por implementar su estrategia local para tener éxito en su entorno competitivo. La alineación horizontal con otras unidades de negocios permite que la empresa materialice las sinergias” (Kaplan y Norton, 2008).

Es probable que los gerentes consideren que algunos objetivos e indicadores sean de tal importancia para la estrategia corporativa que se exija un objetivo e indicador común para cada unidad operativa, además, también se puede considerar el desarrollo de objetivos e indicadores importantes según la experiencia y entorno de cada unidad. “de esta manera, todas las unidades estaban alineadas con las prioridades estratégicas de la empresa, aunque con la libertad de desarrollar e implementar localmente determinadas estrategias” (Kaplan y Norton, 2008).

“Pocas empresas que implementan el BSC por primera vez siguen una secuencia de arriba hacia abajo” (Kaplan y Norton, 2008), esto es alinear las unidades de negocio con la estrategia corporativa; la mayoría de las empresas implementa el BSC en una o dos unidades de negocios inicialmente así se pone a prueba antes de desplegarlo a toda la organización, una vez que el BSC se implementa en varias unidades de negocio se establece la estrategia a nivel corporativo en un mapa estratégico y BSC que posteriormente se desdobra a las unidades de negocios.

Desdoblar los mapas estratégicos ayuda a las unidades de negocio a cumplir un papel de mejora en su unidad y ser un aporte a nivel corporativo, y principalmente vincular a los empleados con la estrategia.

La empresa debe ser capaz de comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, para que los empleados la conozcan y comprendan de tal forma que

sean capaces de ser un aporte en sus respectivas unidades y para la organización, esta es la importancia del desdoblamiento estratégico que permite alinear a los empleados de la organización alineando sus comportamientos y desempeños para alcanzar los objetivos corporativos.

4.1.1 Organigrama de la UEN

En la figura 11 se encuentra la estructura organizacional de la UEN de Servicios de retail, materia de este informe, consistente en el organigrama de la empresa y destacado encontramos la UEN respectiva, la que está a cargo de la gerencia comercial, quien es responsable de dar vida y cumplir el propósito de la empresa, que es proveer servicios de retail en la zona norte.

Como se puede apreciar, el organigrama de la UEN de servicios de retail está encabezado por un gerente comercial, un encargado comercial y product manager de las diferentes líneas de productos, que incluye a los especialistas en compras. Todos ellos conforman la UEN, a continuación una breve reseña de sus responsabilidades y campo de acción.

- Gerente comercial, es responsable del cumplimiento del presupuesto anual de compras por línea de productos y de los ingresos que debe generar según lo establecido por la gerencia general, además, debe concretar nuevas alianzas con proveedores y mantener las ya existentes, obtener mejores descuentos y oferta comercial de los proveedores para cumplir con la propuesta de valor, mantener feedback frecuente con todo el área comercial para realizar procesos de compras y todas aquellas actividades que son clave para el modelo de negocio y ser un aporte para la estrategia de la empresa.

Figura 11 "Organigrama de la UEN"



Fuente: Elaboración propia

- Encargado comercial, es responsable de la gestión de adquisiciones, esto es, emisión de ordenes de compra, mantención y fortalecimiento de las relaciones comerciales con proveedores, y apoyar en la gestión de inventarios como son análisis de la rotación por marcas, líneas de productos, por local de ventas, entre otros.

- Product manager, debe mantener feedback frecuente con proveedores, jefes de tienda y vendedores en los locales de venta, acerca de las necesidades de cada tienda y posteriormente ellos comunican a los especialistas en compras de cada línea de productos acerca de los requerimientos por local, con los proveedores se mantiene feedback acerca de las nuevas tendencias, catálogos, productos ofrecidos a la competencia, entre otros.

- Especialistas en compras, incluidos en el organigrama dentro de los product manager son los encargados de realizar las compras para cada línea de productos, hay especialistas para cada una de éstas y son quienes ejecutan en terreno el proceso de compras de acuerdo a los atributos de la propuesta de valor y políticas de la empresa.

Con toda esta información el gerente comercial se reúne con los especialistas en compras y cruza la información obtenida de los product manager y el encargado comercial, de esta forma y según el presupuesto disponible por temporada para cada línea de productos el gerente comercial decide cuánto se debe comprar, una vez que se realiza el proceso de compras se asignan éstas de acuerdo a las necesidades de cada local de ventas y según las políticas de distribución que establezca el gerente comercial.

4.1.2 Tableros de control

En este capítulo se procedió a elaborar los tableros de control de la gerencia comercial y gerencia de operaciones, esto como parte del desdoblamiento estratégico de la empresa, para lo cual se hizo un análisis de los objetivos estratégicos, tal como se muestra en la tabla 33, en donde se muestra que objetivo corporativo es aplicable a cada gerencia.

Tabla 33 "Análisis de los objetivos estratégicos"

Objetivos Estratégicos	G. Comercial	G. Operaciones
Aumentar la rentabilidad		
Optimizar la estructura de costos	✓	✓
Aumentar los ingresos	✓	✓
Captar nuevos clientes	✓	-
Mejorar Experiencia de compra	✓	✓
Aumentar fidelidad del cliente		
Desarrollo de productos para incorporar nuevas marcas y líneas de productos	✓	-
Obtener sinergias en compras de artículos exclusivos y de vanguardia	✓	-
Reducir excesos de mermas y obsolescencia		
Comprar artículos exclusivos y de vanguardia según estándar de la empresa	✓	-
Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	-	✓
Garantizar una buena gestión de atención al cliente	-	✓
Mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas	✓	-
Mejorar precisión en información de inventarios	-	✓
Disponer de capital humano especialista en compras	✓	-
Asegurar disponibilidad y continuidad de los sistemas de información	-	-
Disponer de capital humano experto en atención al cliente	-	✓

Objetivos colectivos

Fuente: Elaboración propia

Luego, se toman los objetivos estratégicos y se hace el despliegue o cascada del cuadro de mando integral, tal como se muestra en la tabla 34 y 35, en la que se establece si el objetivo estratégico será igual para la respectiva gerencia, ó, se establece un objetivo más específico o propio del área. Se pueden identificar los objetivos estratégico, propio del área, específicos, colectivos; y algunos objetivos nuevos que se incorporan como parte de los desempeños que debe cumplir, tales como el cumplimiento del presupuesto del área. Respecto de los objetivos colectivos, cabe mencionar que no se utilizarán en el despliegue puesto que tiene los mismos indicadores que el Cuadro de mando integral.

Con los objetivos ya establecidos, entonces, se está en condiciones de elaborar los mapas o tableros de gestión de cada gerencia, y posteriormente el tablero de control respectivo, que es donde queda plasmado el despliegue de la estrategia. Cabe mencionar que la gerencia comercial y la gerencia de operaciones son las gerencias que tienen mayor impacto en la gestión general de la empresa.

Por un lado la gerencia comercial es responsable de las compras de todas las líneas de productos y artículos que vende la empresa, los artículos que adquiera deben ser rentables para la empresa y que además se adecuen al contexto de las necesidades de los clientes de la zona norte, para así venderlos; pero además debe mantener stock suficiente para reducir las mermas y obsolescencia, esto quiere decir que deben procurar comprar sólo lo necesario y no quedar con productos en bodega, es mejor reponer a que sobren mercaderías que se liquidarán en venta de bodega a precio de costo, es imprescindible que los productos sean exclusivos y de vanguardia de acuerdo a las alianzas estratégicas con proveedores y centros de compra centralizadas, todo esto forma parte de las políticas de la empresa, por lo que es fundamental que la Gerencia Comercial cumpla a cabalidad los protocolos establecidos ya que su influencia en las actividades es importante. A continuación en la tabla 34 se hace el despliegue de objetivos para la gerencia comercial.

Tabla 34 "Despliegue de objetivos – gerencia comercial"

Objetivos Estratégicos	Objetivos Gerencia comercial	Tipo Objetivo
Optimizar la estructura de costos	Reducir el costo por desarrollo de productos y castigos y mermas	Específico
Aumentar los ingresos	Aumentar los ingresos por ventas	Específico
Mejorar Experiencia de compra	Mejorar la experiencia de compra a través de los artículos disponibles para la venta	Específico
	Cumplir presupuesto de gastos del área	
Captar nuevos clientes	Captar nuevos clientes	Propio del área
Desarrollar productos para incorporar nuevas marcas y líneas de productos	Desarrollo de productos y sinergias para incorporar nuevas líneas y marcas según estándar de la empresa	Específico
Obtener sinergias en compras de artículos exclusivos y de vanguardia		
Comprar artículos exclusivos y de vanguardia según estándar de la empresa	Comprar artículos exclusivos y de vanguardia según estándar de la empresa	Propio del área
	Aumentar productividad	
Mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas	Mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas	Propio del área
Disponer de capital humano especialista en compras	Disponer de capital humano especialista en compras	Propio del área

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado la gerencia de operaciones es responsable de la operación logística y de los locales de venta, tal como se aprecia en la estructura organizacional en el Anexo 1, por lo tanto, es responsable de poner a disposición de los clientes los productos en las salas de venta y venderlos, por lo que deben procurar vender los productos al inicio y época top de la temporada de forma tal que se asegure la rentabilidad de éstos y así reducir las mermas y castigos para el cierre de cada temporada; los vendedores deben otorgar a los clientes una atención personalizada y cercana, acorde con la historia de la empresa en la zona norte, así aporta a mejorar la experiencia de compra de los clientes y permite mejorar los ingresos de la empresa, ya que, el vendedor debe procurar aumentar el monto promedio de venta por ticket, esto forma parte de las políticas de la empresa, por lo que la gerencia de operaciones debe cumplir a cabalidad los protocolos establecidos ya que su influencia en las actividades es fundamental. A continuación en la tabla 35 se hace el despliegue de objetivos para la gerencia de operaciones.

Tabla 35 "Despliegue de objetivos - gerencia de operaciones"

Objetivos Estratégicos	Objetivos Gerencia de operaciones	Tipo Objetivo
Optimizar la estructura de costos	Reducir el costo de los castigos y mermas	Específico
Aumentar los ingresos	Aumentar monto promedio de venta por ticket	Específico
Mejorar Experiencia de compra	Mejorar la experiencia de compra a través de la entrega de una atención personalizada	Específico
	Cumplir presupuesto de gastos del área	
Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	Propio del área
Garantizar una buena gestión de atención al cliente	Garantizar una buena gestión de atención al cliente	Propio del área
	Aumentar productividad	
Mejorar precisión en información de inventarios	Mejorar la operación y administración de inventarios	Específico
Disponer de capital humano experto en atención al cliente	Disponer de capital humano experto en atención al cliente	Propio del área

Fuente: Elaboración propia

A continuación se desarrollan los tableros de gestión y de control para ambas gerencias de acuerdo a los despliegues de objetivos de las tablas 34 y 35.

4.1.2.1 Tableros gerencia comercial

En esta etapa se elaboraron los tableros de la gerencia comercial; en una primera parte se elaboró el tablero de gestión y posteriormente se procedió a elaborar el tablero de control para dicha gerencia.

4.1.2.1.1 Tablero de gestión gerencia comercial

En la figura 12 el tablero de gestión de la gerencia comercial, donde se encuentran los objetivos de la gerencia.

Figura 12 "Tablero de gestión gerencia comercial"



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1.2 Tablero de control gerencia comercial

A continuación en la tabla 36, 37 y 38 el tablero de control de la gerencia comercial, donde se despliega la estrategia a este nivel de la compañía.

Tabla 36 "Tablero de control gerencia comercial – Perspectiva financiera y perspectiva del cliente"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Cumplir presupuesto de gastos del área	Utilización del presupuesto asignado	Presupuesto - Ejecución / Presupuesto	Menor o igual al 10%	Semestral / Por Temporada	
	Reducir el costo por desarrollo de productos, castigos y mermas	Disminución en costos por desarrollo de productos	Variación en Costo por desarrollo de productos versus marcas reemplazadas	Mayor o igual al 10%	Semestral	
	Aumentar los ingresos por ventas	Aumento de las ventas	(Ingresos por Venta en t / Ingresos por Venta en t-1) * 100%	15%	Semestral	
Perspectiva del Cliente	Captar nuevos clientes	Nuevos clientes por ventas con convenios y/o RUT	Nuevos Clientes con Ventas concretadas con convenios o RUT en t / Clientes existentes en t-1	Mayor o igual al 10%	Semestral	
	Mejorar la experiencia de compra a través de los artículos disponibles para la venta	Índice de reclamos de clientes por productos adquiridos	(Numero de reclamos mensuales de Clientes por productos adquiridos / cantidad total de tickets emitidos mensualmente) * 100	Menor al 5%	Mensual	
		Índice de resolución de reclamos de clientes, por productos adquiridos	(Numero de reclamos mensuales de clientes ya resueltos / Numero Total de reclamos mensuales realizados por Clientes) * 100	Mayor o igual al 95%	Mensual	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 "Tablero de control gerencia comercial - Perspectiva de procesos internos"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva de los Procesos Internos	Desarrollo de productos y sinergias para incorporar nuevas líneas y marcas según estándar de la empresa	Nuevas marcas y/o líneas de productos	% de marcas con baja rotación que fueron reemplazadas	100%	Semestral / Por Temporada	
		Índice de líneas de productos exclusivos y de vanguardia	% de Líneas de Productos exclusivos	Mayor o igual al 80%	Semestral / Por Temporada	
			% de Líneas de Productos de vanguardia	Mayor o igual al 80%	Semestral / Por Temporada	
		Índice de rotación de marcas	% de Marcas con rotación mayor al 75%	Mayor o igual a 90% del total de marcas	Semestral / Por Temporada	
	Comprar artículos exclusivos y de vanguardia según estándar de la Empresa	% de Productos disponibles fuera de temporada	(Cantidad de prendas vendidas en la Tienda / Cantidad de Prendas recibidas en Bodega de la Tienda) * 100	Menor al 10 %	Cierre de Temporada	Creación y desarrollo de un estudio de mercado en la zona norte que permita asegurar que nuestros productos son mas exclusivos y de vanguardia que la competencia para respaldar el cumplimiento de cada indicador del proceso de compras
		Proveedores que nos venden productos exclusivos	Número de Proveedores que venden productos Exclusivos	Mayor o igual al 80%	Semestral / Por Temporada	
		Proveedores que nos venden productos de vanguardia	Número de Proveedores que venden productos de vanguardia	Mayor o igual al 80%	Semestral / Por Temporada	
	Aumentar productividad	Aumentar productividad del área	Ventas / colaboradores del área	Mayor o igual al 10%	Anual	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38 "Tablero de control gerencia comercial - Perspectiva de aprendizaje y crecimiento empleados (Recursos) "

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Empleados (Recursos)	Mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas	Nuevas alianzas con centros de compras centralizadas	Alianzas con Centros de Compras centralizadas en t / Alianzas con Centros de Compras centralizadas en t-1	Mayor o igual a 1	Semestral / Por Temporada	Creación de programa para participar activamente en nuevas asociaciones clave que permitan optimizar costos a través de la economía de escala
		Alianzas estratégicas vigentes con proveedores y centros de compras centralizadas	Alianzas vigentes con Proveedores y Centros de compras en t / Alianzas vigentes con Proveedores y Centros de compras en t-1	Mayor o igual a 1	Semestral / Por Temporada	Desarrollo de un programa de continuidad y mantención de alianzas estratégicas
	MONITOREO Administración de inventarios	Informe mensual de diferencias de inventarios (stock físico versus TI)	% de los productos que tienen diferencias de Inventarios en Q	Menor a 10%	Mensual	
			% de los productos que tienen diferencias de Inventarios en precio	Menor a 5%	Mensual	
	Disponer de capital humano especialista en compras	Capacitar a los colaboradores en competencias y habilidades de compras	Horas de Capacitación en competencias y habilidades de Compras	Mayor o igual a 16 horas	Semestral / Por Temporada	
		Participación y aprobación en capacitaciones para mejorar competencias y habilidades de compras	(Participación y Aprobación en Capacitaciones / Capacitaciones Contratadas para competencias y habilidades de compras) * 100	100%	Semestral / Por Temporada	

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.1.3 Iniciativas tablero de control gerencia de comercial

A continuación las iniciativas planteadas en el tablero de control propuesto para la gerencia comercial.

- Creación y desarrollo de un estudio de mercado en la zona norte que permita asegurar que los productos son más exclusivos y de vanguardia que la competencia para respaldar el cumplimiento de cada indicador del proceso de compras. esta iniciativa permitirá conocer en terreno y con datos duros cómo

perciben los clientes, además, permite fundamentar y recopilar información acerca de cómo se está haciendo el trabajo y el cumplimiento de la propuesta de valor a través de un estudio que indique en que nivel de exclusividad y vanguardia se está trabajando, según la competencia y según los clientes.

- Creación de programa para participar activamente en nuevas asociaciones clave que permitan optimizar costos a través de la economía de escala, esta iniciativa ayudará a asegurar y participar en nuevos convenios que signifiquen un beneficio para la empresa, y así, asegurar productos exclusivos y de vanguardia para los clientes, el programa debe consistir en la creación de más asociaciones clave, o bien, en afianzar y ampliar la ya existente, para a su vez y principalmente optimizar costos de compra por economía de escala.

- Desarrollo de un programa de continuidad y mantención de alianzas estratégicas, esta iniciativa ayudará a establecer nuevas alianzas con proveedores que permitan obtener beneficios para la empresa y para los clientes, el programa debe fijar como se establecerán este tipo de relaciones y todo lo necesario para mejorar el desarrollo de los procesos y beneficiar a los clientes.

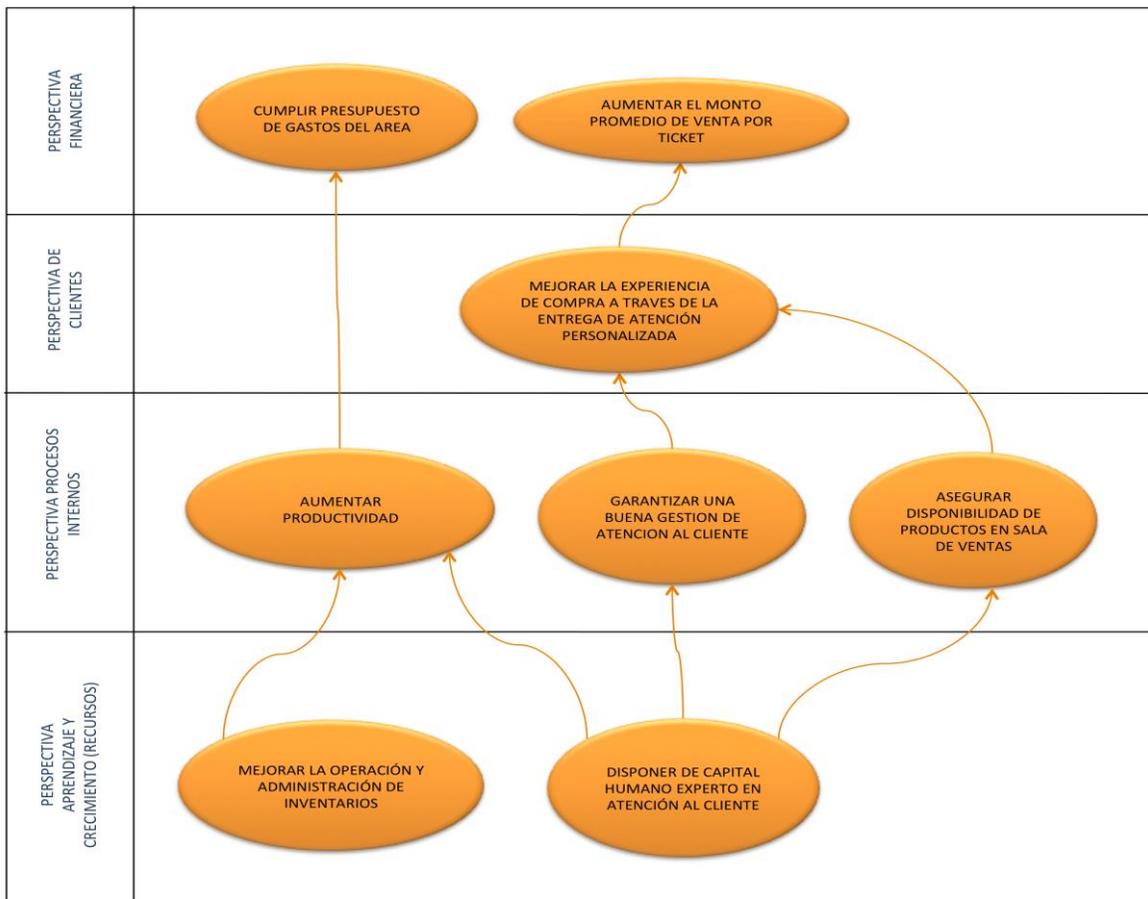
4.1.2.2 Tableros gerencia de operaciones

En esta etapa se elaboraron los tableros de la gerencia de operaciones; en una primera parte se desarrolló el tablero de gestión y posteriormente se elaboró el tablero de control para dicha gerencia.

4.1.2.2.1 Tablero de gestión gerencia de operaciones

En la figura 13 el tablero de gestión de la gerencia de operaciones, donde se encuentran los objetivos de la gerencia.

Figura 13 "Tablero de gestión gerencia de operaciones"



Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2.2 Tablero de control gerencia de operaciones

A continuación en la tabla 39 y 40 el tablero de control de la gerencia de operaciones, donde se despliega la estrategia a este nivel de la compañía.

Tabla 39 "Tablero de control gerencia de operaciones - Perspectiva financiera y perspectiva del cliente"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Cumplir presupuesto de gastos del área	Utilización del presupuesto asignado	Presupuesto - Ejecución / Presupuesto	Menor o igual al 10%	Semestral / Por Temporada	
	Aumentar el monto promedio de venta por ticket	Aumento venta promedio por ticket	(Ingresos por Venta / Tickets emitidos)	Mayor o igual al 15%	Semestral	
Perspectiva del Cliente	Mejorar la experiencia de compra a través de la entrega de atención personalizada	Índice de reclamos de clientes por atención recibida	(Numero de reclamos mensuales de Clientes por atención recibida / cantidad total de tickets emitidos mensualmente) * 100	Menor al 5%	Mensual	
		Índice de resolución de reclamos de clientes por atención recibida	(Numero de reclamos mensuales de clientes ya resueltos / Numero Total de reclamos mensuales realizados por Clientes) * 100	Mayor o igual al 95%	Mensual	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40 "Tablero de control gerencia de operaciones - Perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento empleados (Recursos)"

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Perspectiva de los Procesos Internos	Aumentar productividad	Aumentar productividad del área	Ventas / colaboradores y ejecutivos en locales de venta	Mayor o igual al 10%	Anual	
	Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	% de Productos disponibles en sala de ventas	(Cantidad de Prendas disponibles en Sala de Ventas / Cantidad de Prendas recibidas en Bodega de la Tienda) * 100	Mayor al 90 %	Semanal	Diseño y creación de tienda virtual
	Garantizar una buena gestión de atención al cliente	Cumplimiento de los protocolos de atención al cliente	Promedio del resultado de la Evaluación que va desde la nota 1 al 7	Mayor o igual a 6,5	Semestral	Programa de mejoras para la gestión y servicio post venta
		Atención en cajas	Q de personas por fila	Menor o igual a 10	Mensual	
			Q ticket emitidos por caja	Mayor o igual a 1.800	Mensual	
		% de Colaboradores que brindan atención personalizada a los clientes	(Personal que brinda atención personalizada según Encuesta de Satisfacción al Cliente)	100%	Mensual	
	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Empleados (Recursos)	Mejorar la operación y administración de inventarios	Diferencias de inventarios (stock físico versus TI)	% de los productos que tienen diferencias de Inventarios en Q	Menor a 10%	Mensual
% de los productos que tienen diferencias de Inventarios en precio				Menor a 5%	Mensual	
Disponer de capital humano experto en atención al cliente		Colaboradores disponibles por tienda	(Número de Colaboradores vigentes / Número de Colaboradores requeridos por Tienda) * 100	Mayor o igual al 95 %	Mensual	
		Capacitar a los colaboradores en las competencias necesarias para atención al cliente	Horas de Capacitación en Habilidades y Competencias para Atención de Clientes	Mayor o igual a 16 horas	Semestral / Por Temporada	
		Participación y aprobación en capacitaciones contratadas por la empresa para mejorar competencias de atención al cliente	(Participación y Aprobación en Capacitaciones / Capacitaciones Contratadas para Atención del Cliente) * 100	100%	Semestral / Por Temporada	

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.2.3 Iniciativas tablero de control gerencia de operaciones

A continuación las iniciativas mencionadas en el tablero de control propuesto para la gerencia de operaciones.

- Diseño y creación de tienda virtual, esta iniciativa ayudará a captar y fidelizar a los clientes, al ofrecer una alternativa de compra a todos quienes deseen obtener la oferta comercial de Tiendas di Capri.

- Programa de mejoras para la gestión y servicio post venta, esta iniciativa está orientada a establecer un programa para mejorar los aspectos débiles del servicio post venta que hay en la actualidad en donde no hay un espacio físico claramente establecido para devoluciones o cambios de productos, servicio de atención al cliente en tiendas y call center donde resolver dudas sobre convenios u otros, lo que permitirá mejorar la gestión de atención al cliente, con un servicio cercano y personalizado.

4.2. ESQUEMAS DE INCENTIVOS

La importancia de la motivación como predictor de comportamientos, radica en que, en primera instancia los gerentes o jefes de área delegan tareas y gestiones a sus colaboradores en condiciones de asimetría de información, por lo que existe un problema de agencia, ya que, el gerente o jefe de área se encuentra en peores condiciones de vulnerabilidad respecto de sus colaboradores, por lo que necesita reducir esa vulnerabilidad teniendo mas información e incentivar el buen desempeño de los individuos.

Por otro lado, los colaboradores al aceptar un puesto de trabajo deben tener claras las metas que deben alcanzar y los beneficios que obtendrán de éste, aquí es donde se encuentran las verdaderas motivaciones de los individuos, las que pueden ser extrínsecas como obtener dinero, reconocimiento o incentivos; motivaciones intrínsecas como crecimiento y desarrollo personal; o motivaciones trascendentes como otorgar bienestar a otros.

Según las motivaciones de cada individuo se puede tener más claridad respecto de cómo la motivación les permitirá alcanzar un desempeño esperado y obtener recompensas o compensaciones, y finalmente obtener satisfacción como resultado de su desempeño.

La motivación y la habilidad de los individuos es el componente inicial de una vinculación lógica causal que permitirá obtener un desempeño adecuado, resultados óptimos y la satisfacción del individuo a través de recompensas oportunas y un feedback específico sobre su desempeño (Whetten y Cameron, 2011).

“Cuando las organizaciones utilizan recompensas extrínsecas por un desempeño sobresaliente, los empleados sienten que están haciendo un buen trabajo, no tanto por su deseo intrínseco de sobresalir, sino porque es lo que la organización quiere” (Robbins y Judge, 2013).

“Las investigaciones del comportamiento sugieren que las personas que persiguen metas laborales por razones intrínsecas se sienten más satisfechas con su trabajo, se sienten mejor adaptadas a su organización y suelen tener un mejor desempeño. ¿qué significa todo esto?. A nivel individual significa que las personas no eligen sus trabajos por recompensas extrínsecas. A nivel organizacional significa que los gerentes deberían ofrecer incentivos tanto intrínsecos como extrínsecos; necesitan lograr que el trabajo sea interesante; dar reconocimiento y fomentar el crecimiento y el desarrollo de los empleados. Los individuos que sienten que controlan lo que hacen y que su actividad es el resultado de su libre elección suelen estar más motivados por su trabajo y más comprometidos con sus empleadores” (Robbins y Judge, 2013).

Por lo anterior, se rescata que los individuos tienen diversas motivaciones para alcanzar un buen desempeño en sus puestos de trabajo y por otro lado las organizaciones deben establecer sistemas de incentivos que permitan obtener el mejor desempeño de sus empleados realizando sus tareas.

Se debe tener especial cuidado con los incentivos que se otorgan a los empleados ya que, existen los incentivos perversos que motivan a los empleados a modificar su comportamiento y motivaciones en favor de malas conductas o comportamientos que le permitan ganar dichas recompensas utilizando la asimetría de información a su favor.

Se puede concluir que, el trabajo de la organización consiste en lograr que el colaborador que ponga en un puesto de trabajo tenga determinación, discernimiento y quiera satisfacer sus necesidades, pero que además no se aproveche de mi vulnerabilidad y se disminuya la brecha provocada por el problema de agencia resultante del proceso de delegación en un ambiente de asimetría de información que tengo sobre las actividades que delego.

A continuación se explica la importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades, se procede a explicar los componentes y razones principales a considerar al momento de establecer un sistema de incentivos.

Una vez realizado el desdoblamiento estratégico para alinear los cuadros de mando desde el más alto nivel como es el CMI corporativo hasta los CMI personales y empleados de primera línea, “y al mismo tiempo asegurarse de que todos los empleados persiguen objetivos coherentes con la estrategia y válidos para cumplirla” (Niven, 2003), posteriormente se establecen los esquemas de incentivos como mecanismo de control para abordar los problemas de objetivos divergentes que puedan existir entre gerentes y empleados, en otras palabras, el problema de agencia.

“La teoría de agencia explora la forma de redactar contratos e incentivos de tal forma que motiven a los individuos a alcanzar la congruencia de metas. Pretende describir los principales factores que deben considerarse al diseñar contratos de incentivos. En la teoría de la agencia, un contrato de incentivos es igual a los acuerdos de compensación por incentivos” (Anthony y Govindarajan, 2008).

“La clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que procure las metas de una empresa reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo. La gente recibe influencia de incentivos tanto positivos como negativos. Un incentivo positivo, o “recompensa”, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales. Por el contrario, un incentivo negativo, o “castigo”, es un resultado que disminuye la satisfacción de esas necesidades. Las recompensas son alicientes para satisfacer necesidades que los individuos no podrían obtener sin pertenecer a la organización” (Anthony y Govindarajan, 2008).

“Los individuos tienden a estar más motivados con la posibilidad de ganar recompensas que con el temor a reprimendas, lo que sugiere que los sistemas de control de gestión deben orientarse a las recompensas” (Anthony y Govindarajan, 2008).

“La motivación es mínima cuando la persona cree que un incentivo es inalcanzable o demasiado asequible. La motivación es fuerte cuando se necesita cierto esfuerzo para

alcanzar el objetivo y cuando el individuo considera importante dicho logro en relación con sus necesidades” (Anthony y Govindarajan, 2008).

“Los planes de incentivos varían considerablemente según la organización. No obstante, suelen tener, en general, un componente individual y un componente de la organización y la unidad de negocios. Los planes que calculan los premios exclusivamente según el desempeño de la unidad de negocios y la organización subrayan la importancia del trabajo en equipo y el conocimiento compartido, pero también dan la posibilidad de evadir las responsabilidades y dejar que los demás hagan el trabajo. Los planes que recompensan solo el desempeño individual generan importantes incentivos para los empleados con el fin de que mejoren sus indicadores de desempeño personales, pero inhiben el trabajo en equipo, el conocimiento compartido y las sugerencias para mejorar el desempeño que está fuera de la responsabilidad y el control inmediatos del empleado.

Por consiguiente, los planes típicos incluyen dos o tres tipos de recompensas: (1) un premio individual basado en el logro de las metas establecidas anualmente para los objetivos personales de cada empleado, (2) un premio basado en la unidad de negocios del empleado junto con, quizá, (3) un nivel de premio relativo al desempeño de la división o de la empresa.

Hace falta un paso final para alinear al personal con la estrategia. Los empleados deben desarrollar las competencias –el conocimiento, las habilidades y los valores- que les permitirán sobresalir” (Kaplan y Norton, 2008).

Con todo lo anterior, podemos decir que los gerentes deben establecer las evaluaciones de desempeño que convengan a los intereses de la organización, cuando se logra esto hay congruencia de metas, y por lo tanto, si esto motiva al empleado a trabajar conforme a los intereses de la organización, entonces, tenemos metas congruentes.

“Las implementaciones más exitosas del BSC ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos” (Kaplan y Norton, 2008).

Los sistemas de incentivos fijados a los colaboradores deben ser lo suficientemente congruentes con los objetivos que deben alcanzar, los que además deben estar alineados con los objetivos de la UEN y corporativo, lo que tendrá como resultado un desempeño esperado y la posterior satisfacción del empleado, al recibir un incentivo y feedback por su desempeño.

Finalmente, mencionar que la estrategia debe ser comunicada a todos los niveles de la organización en diversas reuniones y de tantas formas posible como para que desde el nivel más alto a los empleados de primera línea entiendan la estrategia de la compañía y puedan entender como sus propios desempeños aportarán al cumplimiento de las metas de su departamento, unidad de negocio y la estrategia corporativa, que además cada empleado tenga su cuadro de mando o tablero de control donde identifique claramente los objetivos a alcanzar y junto con esto los incentivos de los que se hará acreedor si su desempeño es exitoso.

Por todo lo anterior, se puede decir que los sistemas de incentivos permiten alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor, porque un sistema de incentivos congruente con los objetivos de la organización y el feedback que deben recibir los empleados, se alinearán todos los desempeños tanto vertical como horizontalmente en torno a un mismo objetivo.

4.2.1 Descripción y análisis crítico de la situación actual en la UEN respecto de los esquemas de incentivos

En la actualidad la UEN servicios de retail no cuenta con un esquema de incentivos pertinente a lo que necesita la empresa, tanto para directivos como colaboradores, la situación actual se describe a continuación.

La empresa sólo tiene un sistema de comisiones para una parte de la línea operativa bajo el mando de la gerencia de operaciones, donde se encuentran jefes de tienda, cajeros y servicio al cliente, quienes son los que están en contacto directo con los clientes.

Las comisiones que reciben los vendedores con contrato indefinido está basado principalmente en las ventas que éstos realicen mensualmente en los locales de venta, consistente en una comisión del 2% por cada venta realizada. De igual forma el jefe de tienda recibe una comisión por las ventas totales que se hagan en la tienda que tiene a su cargo. Los cajeros sólo reciben una comisión del 2% por la venta de accesorios que se encuentran disponibles en la caja. Si jefe de tienda, vendedores y cajeros cumplen la meta mensual, entonces, reciben un bono por cumplimiento de meta.

La Gerencia General es quien establece las metas mensuales para cada tienda, éstas son entregadas a los jefes de tienda y comunicadas por éste a cada sección de la tienda en la reunión semanal, no hay una fecha precisa en la cual la planilla de metas mensuales sea entregada por el gerente general, por lo que, suele suceder que el día 10 de cada mes los empleados no saben la meta a cumplir y se pierde la motivación y propósito por el cual cada empleado es contratado.

Los vendedores que tienen contrato a plazo fijo no reciben comisión por ventas hasta que su contrato de trabajo pase a ser indefinido, eso sucede luego de tres meses, no así para los jefes de tienda.

Los colaboradores que trabajan en la bodega, outlet y se encargan de la logística local tienen sólo una remuneración fija.

Los gerentes sólo tienen una remuneración fija y no tienen asociado ningún incentivo.

Otro problema es que no hay una escala de remuneraciones fija para las nuevas contrataciones, por lo que cada nuevo empleado negocia su remuneración acorde al cargo que postula, sus habilidades y experiencia personal. Esto merma la motivación y las expectativas de los empleados en el inicio de su trabajo en la empresa, por lo que la rotación de los empleados es de mediana a alta.

Todo lo anterior se ve mermado también por la deteriorada motivación que tienen los empleados y la poca comunicación respecto a la importancia del trabajo de cada colaborador y como aporta a los logros de su unidad y de la organización. Tampoco hay un sistema de incentivos que permita dar total cumplimiento a la propuesta de valor, más bien, está enfocado en la obtención de beneficios financieros para el directorio.

Además, hay que considerar que esta es una empresa familiar que con el tiempo ha ido profesionalizando la empresa, y donde los dueños actualmente no ocupan cargos gerenciales y sólo realizan lo pertinente en sus funciones en el directorio. Lo interesante entonces, radica en que se pueda alinear y comunicar la estrategia, tal como mencionamos en los puntos anteriores, motivar y entregar feedback a los colaboradores, establecer objetivos congruentes con un sistema de incentivos adecuado que permita que toda la organización en su conjunto trabaje para un objetivo común, que sea conocido y llevado a cabo por todos.

En el próximo punto se establecen los esquema de incentivos propuestos, asociados a los tableros de control diseñados en el capítulo anterior.

4.2.2 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes.

Las propuestas desarrolladas van dirigidas a la gerencia comercial y la gerencia de operaciones, según los tableros de control desarrollados, de manera tal, de promover el cumplimiento de objetivos más allá de las tareas propias de cada cargo, así cada empleado tendrá metas individuales, colectivas y propias del área.

Los objetivos y metas propuestas en el esquema de incentivos buscan lograr el mejor desempeño de los empleados, y considera lo siguiente:

- Una perspectiva financiera orientada a lo mejorar los resultados financieros de la empresa y de cada área, de esta forma se intenta asegurar el crecimiento y una mayor eficiencia producto de el mejor uso de los recursos presupuestarios y una compra eficiente de productos para la venta.
- Una perspectiva de los clientes orientada a fidelizar a los clientes y mejorar su experiencia de compra, a través de una atención personalizada y la venta de productos exclusivos y de vanguardia, con esto se propicia el cumplimiento de la propuesta de valor y los desempeños de los empleados son congruentes con dicho objetivo.
- En la perspectiva de los procesos internos se busca lograr el mejor desempeño para satisfacer a los clientes y además obtener mejores ingresos, ya sea, por la incorporación de nuevas líneas de productos y la disponibilidad de los productos al inicio y reposición de cada temporada.

En esta propuesta se incluyen los objetivos colectivos señalados en la Tabla 33, de forma tal que, la gerencia comercial y de operaciones estén más alineadas con el desempeño que espera la organización de ellas, estos objetivos son: el aumento de la

rentabilidad como resultado del aumento en las ventas, la fidelidad de los clientes y el costo de las mermas y castgos.

En la tabla 41 se especifican las características de los esquemas de incentivos propuestos y los detalles para su aplicación.

Tabla 41 "Características del esquema de incentivos"

1	Grupos	Por tipo de objetivo y responsable
2	Escalas	Escala de cumplimiento y escala de incentivos por tipo de objetivo
3	Condiciones	Según grupo de objetivos
4	Bonos x escala	Pago menos que proporcional por escala, salvo el 100%
5	Bono extra	Se paga por cumplir 2 semestres en el mismo año comercial
6	Periodicidad	Semestral
7	Metas	Cuantitativas
8	Incentivos	Extrínsecos
9	Fecha de Pago	Enero y Julio
10	Procedencia Indicadores	Tableros de control
11	Responsables	Según grupo y gerencia objetivo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 42 se detallan las escalas de cumplimiento por rango, donde se establecen las condiciones de cumplimiento para el pago del incentivo, de acuerdo a una escala menos que proporcional con excepción del 100%.

Además, se establece un bono extra por el cumplimiento de las metas en dos semestres consecutivos en el mismo año comercial.

Con esta escala de rangos se busca que todos los empleados de la gerencia comercial y aquella parte de la gerencia de operaciones que está en contacto directo con los

clientes tengan desempeños adecuados y orientados al logro de objetivos, tanto individuales como colectivos, de esta forma se busca que los empleados mejoren sus desempeños a través del tiempo y se obtengan mejores resultados en forma progresiva.

A continuación la tabla 42 con los rangos y condiciones de cumplimiento para el pago de los incentivos.

Tabla 42 "Escalas de cumplimiento e incentivos"

Grupo A				
Rango	Condición de cumplimiento	Incentivo	Bono	Bono Extra
R1	Cumple 100% de todos los objetivos	100%	2 sueldos liquidos promedio	1 viaje anual si cumple 100% de la meta los 2 semestres
R2	Cumple +90% de 2 ó 3 objetivos y +80% de 1 objetivo	40%		
R3	Cumple +75% de todos los objetivos	15%		
Grupo B				
Rango	Condición	Incentivo		Bono Extra
R1	Cumple 100% de las 4 metas	100%	1 sueldo liquido promedio	Una semana extra de vacaciones si el equipo cumple 100% de la meta los 2 semestres
R2	Cumple entre 85% y 99,9% de 3 metas y al menos una meta bajo 100%	40%		
R3	Cumple todas las metas sobre el 75% y al menos una meta bajo 85%	15%		

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 43 se encuentra el esquemas de incentivos propuesto para la gerencia comercial, que considera todos los detalles mencionados en las tablas 41 y 42, y a continuación la explicación de los incentivos propuestos.

4.2.2.1 Esquema de incentivos gerencia comercial

Tabla 43 "Esquema de incentivos gerencia comercial"

	Grupo	Item Objetivo	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Métrica	Responsable	Desempeño Esperado	Meta	Condición grupal para el pago del bono	Bono Semestral
Perspectiva Financiera	A	1	Colectivo	Cumplir presupuesto de gastos del area	Utilización del Presupuesto asignado	Presupuesto - Ejecución / Presupuesto	Gerente Comercial	Mejorar Resultados Financieros	Menor o igual al 10%	Según tabla de rangos	2 sueldos líquidos promedio y 1 viaje anual si cumple 100% de la meta los 2 semestres
		1	Colectivo	Reducir el costo por desarrollo de productos, castigos y mermas	Costos de Mermas y Castigos	(Costo de mermas y castigos / Ventas) * 100%			10%		
		1X	Colectivo	Aumentar los Ingresos por ventas	Aumento de las Ventas	(Ingresos por Venta en t / Ingresos por Venta en t-1) * 100%			15%		
		3	Individual	Aumentar los Ingresos por venta de su línea de productos	Aumento de las Ventas de la línea de productos asignada	(Ingresos por Venta línea de producto en t / Ingresos por Venta línea de producto en t-1) * 100%			15%		
Perspectiva del Cliente	B	2	Propio del área	Mejorar la Experiencia de Compra a través de los artículos disponibles para la venta	Indice de Reclamos de Clientes por productos adquiridos	(Numero de reclamos mensuales de Clientes por productos adquiridos / cantidad total de tickets emitidos mensualmente) * 100	Product Manager, Encargado comercial y Encargados de compras	Satisfacer y Fidelizar a los clientes	Menor al 5%	Según tabla de rangos	1 sueldo líquido promedio y una semana extra de vacaciones si el equipo cumple 100% de la meta los 2 semestres
		1	Colectivo	Aumentar Fidelidad del Cliente	Frecuencia de compra	Cantidad de tickets emitidos por RUT			4 tickets anuales por RUT		
Perspectiva de los Procesos Internos		2	Propio del área	Desarrollo de productos y sinergias para incorporar nuevas líneas y marcas según estandar de la empresa	Indice de Lineas de Productos exclusivos y de vanguardia	% de Lineas de Productos exclusivos		Mantener la posición competitiva y asegurar cumplimiento propuesta de valor	Mayor o igual al 80%		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al esquema de incentivos propuesto en la Tabla 43, se estableció lo siguiente para la gerencia comercial:

Con responsable el gerente comercial:

- 2 sueldos liquidos promedio a pagar de acuerdo a la tabla de escalas de cumplimiento e incentivos, el que se basa principalmente en el cumplimiento de objetivos financieros colectivos, como lo son:
 - Cumplimiento de presupuesto de gastos del área,
 - Reducción de costos por desarrollo de productos, mermas y castigos, y
 - Aumentar los ingresos por ventas

Los objetivos están orientados a buscar el mejor desempeño del responsable, para asegurar el mejor resultado financiero esperado por el directorio,

- 1 viaje anual si cumple 100% de la meta los 2 semestres, esto es en 2 semestres consecutivos en el mismo año comercial. Este bono extra busca mantener el buen desempeño a través del tiempo y que los resultados financieros aumenten en forma progresiva, así se asegura una rentabilidad esperada producto de los buenos resultados alcanzados por el gerente comercial.

Con responsable los product manager, encargado comercial y encargados de compras:

- 1 sueldo liquido promedio a pagar de acuerdo a la tabla de escalas de cumplimiento e incentivos, el que se basa principalmente en el cumplimiento de objetivos financieros individuales, de orientación al cliente colectivos y propios del área y de objetivos por procesos internos propios del área, como lo son:
 - Aumentar los ingresos por ventas de su línea de productos, esto es, que de acuerdo al cargo de cada empleado está asociada su responsabilidad, por ejemplo el Product manager de calzado es responsable por aumentar la venta de calzado.
 - Mejorar la experiencia de compra de los clientes a través de los artículos disponibles para la venta, esto es que el empleado es responsable por los

productos que se adquieren, por ejemplo, la calidad, exclusividad y vanguardia de los productos deben seguir el estandar de la empresa asociados a la propuesta de valor, de esta forma se busca lograr vender productos de la mejor calidad y que entreguen la mejor satisfacción a los clientes, reduciendo el índice de reclamos de los clientes por los productos adquiridos.

- Aumentar la fidelidad del cliente, esto es que los productos que se adquieren sean de primer nivel, con el fin de que el cliente vuelva a comprar y prefiera ésta tienda por sobre la competencia, es decir, aumentar la frecuencia de compra.
- Desarrollo de productos y sinergias para incorporar nuevas líneas y marcas según estandar de la empresa, esto es que los empleados dejen de comprar aquellos productos que tienen baja rotación, que son de mala calidad, que no sean exclusivos y que sean vendidos por la competencia.

Los objetivos están orientados a buscar el mejor desempeño de los responsables con el fin de aportar a los resultados financieros, satisfacer y fidelizar a los clientes y mantener la posición competitiva y asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor; que además evita el no cumplimiento y los objetivos sean desechados por los responsables, ya que, el pago está directamente relacionado con el resultado obtenido en dichos desempeños.

- 1 semana extra de vacaciones si el equipo cumple 100% de la meta los 2 semestres, esto es en 2 semestres consecutivos en el mismo año comercial. Este bono extra busca mantener el buen desempeño a través del tiempo y que los resultados aumenten en forma progresiva, e incentiva que los buenos desempeños sean continuos, promoviendo además el trabajo en equipo.

A continuación, en la tabla 44 se encuentra el esquemas de incentivos propuesto para la gerencia comercial, que considera todos los detalles mencionados en las tablas 41 y 42, y a continuación la explicación de los incentivos propuestos.

4.2.3.2 Esquema de incentivos gerencia de operaciones

Tabla 44 "Esquema de incentivos gerencia de operaciones"

	Grupo	Item	Tipo de Objetivo	Objetivo	Indicador	Métrica	Responsable	Desempeño Esperado	Meta	Condición grupal para el pago del bono	Bono Semestral
Perspectiva Financiera	A	1	Colectivo	Cumplir presupuesto de gastos del area	Utilización del Presupuesto asignado	Presupuesto - Ejecución / Presupuesto	Gerente de Operaciones	Mejorar Resultados Financieros	Menor o igual al 10%	Según tabla de rangos	2 sueldos líquidos promedio y 1 viaje anual si cumple 100% de la meta los 2 semestres
		1	Colectivo	Reducir el costo de los castigos y mermas	Costos de Mermas y Castigos	(Costo de mermas y castigos / Ventas) * 100%			10%		
		1	Colectivo	Aumentar el monto promedio de venta por ticket	Aumento Venta promedio por Ticket	(Ingresos por Venta / Tickets emitidos)			Mayor o igual al 15%		
		1x	Colectivo	Aumentar el ingreso por venta total	Aumento de las Ventas	(Ingresos por Venta en t / Ingresos por Venta en t-1) * 100%			Mayor o igual al 15%		
Perspectiva del Cliente	B	3	Individual	Aumentar el ingreso por venta de la tienda	Aumento de las Ventas de la tienda	(Ingresos por Venta de la tienda en t / Ingresos por Venta de la tienda en t-1) * 100%	Jefe de Tienda, vendedores y personal atención al cliente	Satisfacer y Fidelizar a los clientes	Mayor o igual al 15%	Según tabla de rangos	1 sueldo líquido promedio y una semana extra de vacaciones si el equipo cumple 100% de la meta los 2 semestres
		2	Propio del área	Mejorar la Experiencia de Compra a través de la entrega de atención personalizada	Indice de Reclamos de Clientes por atención recibida	% reclamos mensuales de Clientes por atención recibida, según cantidad total de tickets emitidos mensualmente			Menor al 5%		
		1	Colectivo	Aumentar Fidelidad del Cliente	Frecuencia de compra	Cantidad de tickets emitidos por RUT			4 tickets anuales por RUT		
Perspectiva de los Procesos Internos		2	Propio del área	Asegurar Disponibilidad de Productos	% de Productos disponibles en Sala de Ventas	(Cantidad de Prendas disponibles en Sala de Ventas / Cantidad de Prendas recibidas en Bodega de la Tienda) * 100	Aportar al Cumplimiento de la misión	Mayor al 90 %			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al esquema de incentivos propuesto en la Tabla 44, se estableció lo siguiente para la gerencia de operaciones:

Con responsable el gerente de operaciones:

- 2 sueldos liquidos promedio a pagar de acuerdo a la tabla de escalas de cumplimiento e incentivos, el que se basa principalmente en el cumplimiento de objetivos financieros colectivos, como lo son:
 - Cumplimiento de presupuesto de gastos del área,
 - Reducción de costos por mermas y castigos,
 - Aumentar el monto promedio de venta por ticket, y
 - Aumentar el ingreso por venta total

Los objetivos están orientados a buscar el mejor desempeño del responsable, para asegurar el mejor resultado financiero esperado por el directorio,

- 1 viaje anual si cumple 100% de la meta los 2 semestres, esto es en 2 semestres consecutivos en el mismo año comercial. Este bono extra busca mantener el buen desempeño a través del tiempo y que los resultados financieros aumenten en forma progresiva, así se asegura una rentabilidad esperada producto de los buenos resultados alcanzados por el gerente de operaciones.

Con responsable el Jefe de tienda, vendedores y personal de atención al cliente:

- 1 sueldo liquido promedio a pagar de acuerdo a la tabla de escalas de cumplimiento e incentivos, el que se basa principalmente en el cumplimiento de objetivos financieros individuales, de orientación al cliente colectivos y propios del área y de objetivos por procesos internos propios del área, como lo son:
 - Aumentar el ingreso por venta de la tienda, esto es, que se venda más en el mismo periodo de tiempo teniendo como referencia el mismo mes o temporada.
 - Mejorar la experiencia de compra de los clientes a través de la entrega de atención personalizada, los vendedores deben seguir el estandar de la

empresa asociados a la propuesta de valor como lo es la atención personalizada, de esta forma se reducir el índice de reclamos de los clientes por la atención recibida y mejorar la satisfacción de los clientes.

- Aumentar la fidelidad del cliente, que aumente su frecuencia de compra, con el fin de que el cliente vuelva a comprar y prefiera ésta tienda por sobre la competencia.
- Asegurar la disponibilidad de productos, esto es que los empleados aseguren que los productos estén disponibles en la sala de ventas y no guardados en la bodega de la sección en la tienda o en el centro de distribución.

Los objetivos están orientados a buscar el mejor desempeño de los responsables con el fin de aportar a los resultados financieros, satisfacer y fidelizar a los clientes y mantener la posición competitiva y asegurar el cumplimiento de la misión de la UEN; que además evita el no cumplimiento y los objetivos sean desechados por los responsables, ya que, el pago está directamente relacionado con el resultado obtenido en dichos desempeños.

- 1 semana extra de vacaciones si el equipo cumple 100% de la meta los 2 semestres, esto es en 2 semestres consecutivos en el mismo año comercial. Este bono extra busca mantener el buen desempeño a través del tiempo y que los resultados aumenten en forma progresiva, e incentiva que los buenos desempeños sean continuos, promoviendo además el trabajo en equipo.

NOTA:

Con sueldo líquido promedio se refiere al sueldo que tiene el empleado durante el periodo de medición.

Los objetivos 1x, son objetivos colectivos en donde el gerente comercial y el gerente de operaciones deben trabajar en conjunto para aumentar las ventas, uno a través de estrategias comerciales y el otro directamente en la tienda.

En general, más allá de la descripción de los desempeños que se busca obtener, el comportamiento esperado va orientado en aumentar la motivación de los empleados, que éstos sepan con antelación cuáles son las metas que debe alcanzar y los desempeños esperados, el aporte que hace cada empleado al logro de los objetivos, que más allá de recibir un sueldo por realizar determinadas tareas el empleado reciba un bono o incentivo por ciertos desempeños que buscan mejorar la rentabilidad de la empresa y satisfacer a los clientes, que el empleado busque y alcance su mejor nivel y trabaje por ganar el incentivo, tanto en los objetivos individuales como en aquellos objetivos propios del área y colectivos. En los objetivos colectivos y bonos extra se incentiva el trabajo de los equipos, así los empleados reciben motivación de sus pares y se esfuerzan en igualdad de condiciones por un mismo objetivo.

Se tuvo especial cuidado con los incentivos para que éstos no se transformen en incentivos perversos.

Tal como se mencionó, los sistemas de incentivos propuestos permiten alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la estrategia, ya que es congruente con los objetivos de la organización y el feedback que deben recibir los empleados, se alinearán todos los desempeños tanto vertical como horizontalmente en torno a un mismo objetivo.

5. CONCLUSIONES

El proyecto desarrollado en éste documento propone un modelo de gestión para Tiendas di Capri, una empresa que brinda servicios de retail, servicios financieros y venta de vehículos motorizados, la UEN utilizada es la de Servicios de Retail, que vende artículos de vestuario, calzado, deportivos, accesorios y muebles, con una dotación fija de 90 colaboradores, y que se encuentra a cargo del Gerente Comercial de la empresa.

El modelo de gestión utilizado para esta propuesta tuvo como gran base la estructura de Kaplan y Norton, que propone desde la visión de la empresa hasta el esquema de incentivos, pasando por el mapa estratégico y desarrollo del cuadro de mando integral; cuya idea es vincular estos elementos con la estrategia de la empresa y finalmente lograr el alineamiento organizacional.

En la actualidad Tiendas di Capri sólo tiene definidos algunos elementos estratégicos, tales como: misión, visión, propuesta de valor y un esquema de incentivos básico que no incluye evaluaciones de cargo o desempeño, sin embargo, durante el desarrollo de este proyecto se onbservó la falta de elementos de gestión, como son: mapa estratégico, cuadro de mando integral, modelo de negocios, esquema de incentivos más elaborado, entre otros. Por lo tanto, este proyecto viene a complementar lo existente y ser un real aporte a la gestión.

En el capítulo 2 se realizó una propuesta de misión y visión para “Tiendas di Capri”, junto con desarrollar el análisis estratégico de donde se obtuvo la matriz FODA, desde donde se obtiene algunos lineamientos para desarrollar la estrategia de la empresa, posteriormente se desarrolló la formulación estratégica en la cual se establece la propuesta de valor de la empresa.

En el capítulo 3 se desarrolló la estrategia de la empresa, en la que se estableció el modelo de negocios que soporta Tiendas di Capri, el cual está relacionado a la

propuesta de valor y atributos definidos en la formulación de la estrategia. Este modelo de negocios en conjunto con la formulación estratégica fue la base utilizada para la creación del mapa en donde se traduce la estrategia de la compañía.

A la vez, producto del mapa estratégico, se desarrolló el cuadro de mando integral en donde se establecieron los indicadores, metas e iniciativas para cada objetivo estratégico.

En el capítulo 4 se desplegó la estrategia de la empresa, en la que se estableció los tableros de gestión y tableros de control para la gerencia comercial y gerencia de operaciones, con lo que se despliega la estrategia de la empresa hacia los mandos inferiores, por Gerencia; posteriormente, se criticó el esquema de incentivos existente y se hizo una propuesta de Esquema de Incentivos en torno al cumplimiento de la estrategia, de forma tal de alinear los desempeños en torno a un mismo objetivo, con lo que se logra el Alineamiento Organizacional.

Con el desarrollo de esta propuesta Tiendas di Capri puede establecer un proceso de planificación estratégica orientado a crear valor, aumentar su rentabilidad y establecer una estrategia con objetivos claros que sean conocidos por toda la empresa y que permitan posicionarse como una de las mejores tiendas en la región, tanto por su oferta comercial como por ser un lugar agradable para trabajar.

El tener una estrategia clara permitirá que todos los niveles de la organización trabajen en torno a objetivos claros, a través de los cuales la empresa logre una mejor posición competitiva y donde los colaboradores reciban un feedback e incentivo pertinente a sus desempeños y estén alineados con los objetivos de la empresa, la puesta en marcha de este proyecto es cíclica y dinámica razón por la cual se proponen dos gerencias para implementar en primera instancia y así sucesivamente hasta lograr la total implementación.

6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

ANTHONY R. & GOVINDARAJAN V., (2008), Sistemas de control de gestión, México, McGraw-Hill Interamericana.

CANCINO C., (2012), Documento docente “Matriz de análisis foda cuantitativo”, Chile.

KAPLAN R. & NORTON D., (2002), El cuadro de mando integral: (The balanced scorecard), Barcelona, España, Gestión 2000.

KAPLAN R. & NORTON D., (2004), Mapas Estratégicos, Barcelona, España, Gestión 2000..

KAPLAN R. & NORTON D., (2008), The Execution Premium, España, Deusto.

NIVEN P., (2007), El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Barcelona, España, Gestión 2000.

OSTERWALDER A. & PIGNEUR Y., (2010), Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers; New Jersey, Estados Unidos, John Wiley & Sons.

OSTERWALDER A. & PIGNEUR Y., (2011), Generación de modelos de negocios, Barcelona, Deusto.

PONCE H., (2006), Contribuciones a la Economía, México, Santo Tomás.

PORTER, M., (2011), ¿Qué es la Estrategia?, Estados Unidos, Harvard Business Review.

RICART J., (2009), Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica, España, Universia Business Review.

ROBBINS S. & JUDGE T., (2013), Comportamiento organizacional, México, Pearson.

THOMPSON, PETERAF, GAMBLE y STRICKLAND, (2012), Administración Estratégica, New York, Estados Unidos, McGraw-Hill Interamericana.

WHETTEN D. y CAMERON K., (2011), Desarrollo de habilidades directivas, México, Pearson.

CAPRILE A., (2017) Revista Contabilidad y sistemas, Indicadores clave de desempeño (KPI): Buenas prácticas para su diseño, Santiago de Chile.

Diario Chañarcillo 28/06/2009.

Fuentes de información

Página web www.dolomiti.cl

Estados Financieros Albasini Hermanos Ltda años 2013-2016

Anexo 1: Estructura organizacional actual

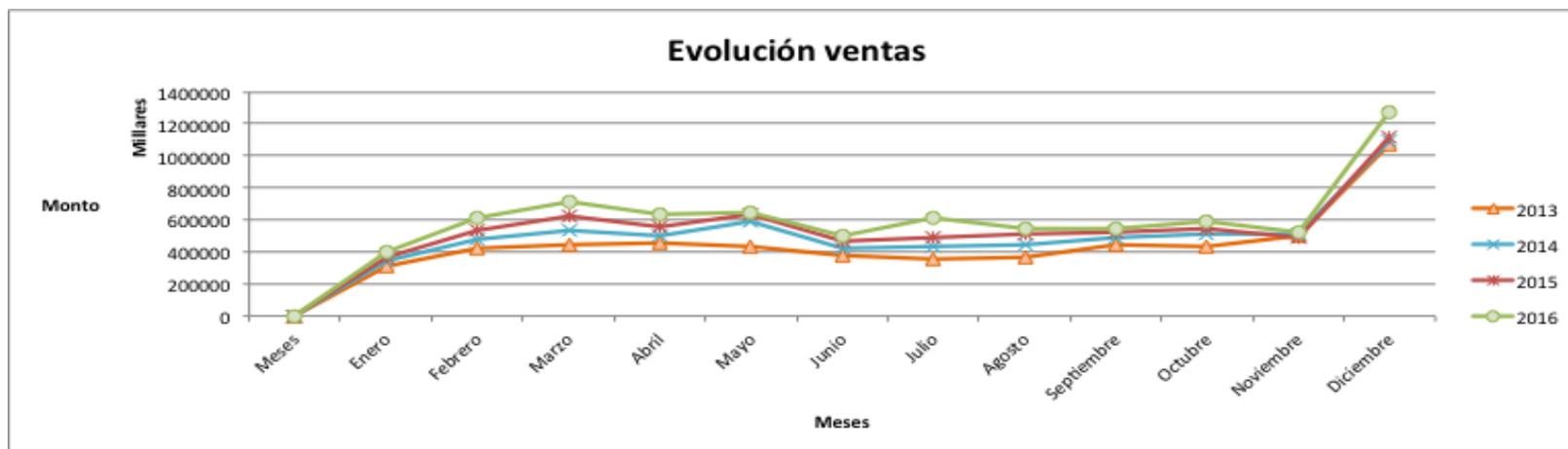


Fuente: Archivo de la empresa

Anexo 2: Ventas periodo 2013-2016

Meses	2013	2014	2015	2016
Enero	313.223.026	339.254.232	362.477.258	396.731.359
Febrero	422.858.137	476.930.658	529.788.795	609.469.029
Marzo	440.423.768	530.603.132	621.026.900	712.379.957
Abril	454.403.268	500.091.595	554.494.863	630.238.861
Mayo	437.375.232	592.104.653	629.479.884	642.843.742
Junio	380.060.000	420.032.395	465.092.395	497.513.986
Julio	359.130.600	432.203.658	491.334.258	608.566.612
Agosto	361.367.574	449.756.232	511.123.805	543.886.841
Septiembre	439.972.300	486.129.711	526.102.011	545.936.056
Octubre	435.634.679	512.770.589	548.405.268	592.897.388
Noviembre	500.698.332	509.976.637	490.674.968	525.954.499
Diciembre	1.069.457.421	1.098.091.547	1.117.548.968	1.270.317.912
	5.614.604.337	6.347.945.037	6.847.549.374	7.576.736.243

Fuente: Estados Financieros de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Diccionario de objetivos

Tabla 45 "Diccionario de objetivos – Perspectiva de los recursos"

CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
Perspectiva de los Recursos		
Mantener y obtener nuevas alianzas estratégicas	Desarrollar productos para incorporar nuevas marcas y líneas de productos	Mantener buenas alianzas estratégicas con los proveedores y asociaciones clave permite el desarrollo de productos al incorporar nuevas marcas y líneas de productos sin perder los atributos de exclusividad y vanguardia, y que permita maximizar la rentabilidad y rotación de los productos, además de mantener las ventajas competitivas, esto permite mejorar la oferta comercial disponible para los clientes
	Obtener sinergias en compras de artículos exclusivos y de vanguardia	Mantener buenas alianzas estratégicas con los proveedores y asociaciones clave permite obtener sinergias respecto de las preferencias de compra de los competidores directos y de los consumidores, contemplando las nuevas tendencias de la moda y las ofertas de los proveedores, considerando las diferencias competitivas que deben diferenciarlos por sobre el resto de las empresas de la región
	Comprar artículos exclusivos y de vanguardia, según estándar de la empresa	Mantener buenas alianzas estratégicas con los proveedores y asociaciones clave produce un efecto directo en ejecutar un proceso de compras ligado al estándar de la empresa, según los atributos de exclusividad y vanguardia, y que además mantenga las ventajas competitivas de la empresa en la Zona norte
Mejorar precisión en información de inventarios	Reducir excesos de mermas y obsolescencia	Mejorar la precisión en la información de los inventarios, esto es, inventario físico versus inventario según sistema, permite tener información real y precisa respecto de las mercaderías, tanto en su rotación como en los stock disponibles al cierre de cada temporada y año, lo que permite reducir dichos excesos y proceder a su liquidación
Disponer de capital humano especialista en compras	Comprar artículos exclusivos y de vanguardia, según estándar de la empresa	El disponer de capital humano especialista en compras implica que debe haber un proceso de selección, capacitación e instrucción asociado al estándar de la empresa que provoque el efecto necesario para ejecutar un proceso de compras, según los atributos de la propuesta de valor relacionados a la compra de productos exclusivos y de vanguardia para la venta

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46 "Diccionario de objetivos – Perspectiva de los recursos"

CAUSA	EFEECTO	EXPLICACIÓN
Perspectiva de los Recursos	Desarrollar productos para incorporar nuevas marcas y líneas de productos	Disponer de un buen sistema de Inventarios y P.O.S., actualizado, confiable, con operatividad continua y permanente, permite evaluar la rotación y comportamiento de los productos en cada temporada de forma tal que aquellos que tengan poca rotación sean cambiados a través del desarrollo de productos que permitirá incorporar nuevas marcas y líneas de productos
	Obtener sinergias en compras de artículos exclusivos y de vanguardia	Disponer de un buen sistema de Inventarios y P.O.S., actualizado, confiable, con operatividad continua y permanente, permite evaluar el comportamiento de los productos en cada temporada de forma tal que se obtengan sinergias respecto a aquellos que sean mas atractivos para los clientes, que sean rentables para la empresa y sean competitivos
	Reducir excesos de mermas y obsolescencia	Disponer de un buen sistema de Inventarios y P.O.S., actualizado, confiable, con operatividad continua y permanente, permite evaluar el comportamiento de los inventarios, ya sea en su rotación como en stock disponibles al final de cada temporada y así reducir aquellos excesos a través de su liquidación o bien, en reducir las compras a futuro
	Comprar artículos exclusivos y de vanguardia, según estándar de la empresa	Disponer de un buen sistema de Inventarios y P.O.S., actualizado, confiable, con operatividad continua y permanente, que además permita asegurar la continuidad de las operaciones diarias en casos de emergencia, es necesario para ejecutar un proceso de compras ligado al estándar de la empresa y los atributos de exclusividad y vanguardia, que permitan comprar para cada local de venta el stock necesario de productos de acuerdo a las estadísticas de ventas por temporada, ubicación de la tienda y rotación de los productos.
	Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	Disponer de un buen sistema logístico, de inventarios y P.O.S., actualizado, confiable, con operatividad continua y permanente, que además permita asegurar la continuidad de las operaciones diarias en casos de emergencia es necesario para asegurar una buena gestión y operación logística orientada a abastecer los locales de venta, bodegas y manejar eficientemente el centro de distribución, de manera tal de poner a disposición de los clientes los productos en las salas de venta
	Garantizar una buena gestión de atención al cliente	Disponer de un buen sistema de RR.HH., que esté actualizado, sea fidedigno y además se encuentre operativo permite garantizar una buena gestión de atención al cliente en cuanto a cómo la empresa destina el capital humano según cada local de venta, como puede ayudar a los clientes a resolver problemas de post venta, entre otros.
Disponer de capital humano experto en atención al cliente	Garantizar una buena gestión de atención al cliente	El disponer de capital humano experto en atención al cliente implica que debe haber un proceso de selección, capacitación e instrucción asociado al giro de la empresa que provoque el efecto necesario para garantizar una buena gestión de atención al cliente, según el atributo de la propuesta de valor relacionado a la atención personalizada que se debe brindar a los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47 "Diccionario de objetivos – Perspectiva de los procesos internos"

CAUSA	EFECTO	EXPLICACIÓN
Perspectiva de los Procesos Internos		
Desarrollar productos para incorporar nuevas marcas y líneas de productos	Captar nuevos clientes	El desarrollar productos para incorporar nuevas marcas y líneas de productos va en directa relación a captar nuevos clientes, ya que, a través de éste se analiza el comportamiento de los productos que se adquieren, los gustos y preferencias de los consumidores, las tendencias del mercado y las ventajas competitivas que debe mantener la empresa, por eso es que el desarrollo de productos va en directa relación con la captación de clientes
	Aumentar fidelidad del cliente	El desarrollar productos para incorporar nuevas marcas y líneas de productos permite fidelizar a los clientes, ya que se analiza el comportamiento de los productos disponibles para la venta, los gustos y preferencias de los clientes, las tendencias del mercado y las ventajas competitivas que debe mantener la empresa, de esta forma se utiliza la información disponible para fidelizar a la mayor cantidad posible de clientes
Obtener sinergias en compras de artículos exclusivos y de vanguardia	Optimizar la estructura de costos	Obtener sinergias en la compra de artículos exclusivos y de vanguardia permite hacer una evaluación respecto de las compras y el desarrollo de productos necesaria para mantener las ventajas competitivas y reducir los costos en cuanto a compras o desarrollo de productos que no se encuentren en línea con el estándar de la empresa y los productos que ofrece según su propuesta de valor
Reducir excesos de mermas y obsolescencia	Optimizar la estructura de costos	Reducir los excesos de mermas y obsolescencia permite optimizar la estructura de costos producto de una adecuada evaluación de los inventarios, tanto en su rotación como en los stock disponibles al cierre de cada temporada y la liquidación de éstos
Comprar artículos exclusivos y de vanguardia, según estándar de la empresa	Captar nuevos clientes	Ejecutar un proceso de compras asociado al estándar de la empresa y a los atributos exclusividad y vanguardia contribuye a captar nuevos clientes y mantener la posición competitiva en el mercado regional al atraer nuevos clientes por lo distintivo de los productos y la oferta disponible
	Mejorar Experiencia de compra	Ejecutar un proceso de compras asociado al estándar de la empresa y a los atributos exclusividad y vanguardia contribuye a mejorar la experiencia de compra de los clientes, o sea, la satisfacción de los clientes aumenta como efecto de la oferta disponible para éstos ligados principalmente con la exclusividad ofrecida respecto de la competencia y la vanguardia de los productos
	Aumentar fidelidad del cliente	Ejecutar un proceso de compras asociado al estándar de la empresa y a los atributos exclusividad y vanguardia permite aumentar la fidelidad de los clientes, con productos únicos en la región, con promociones, ventas de bodega, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48 "Diccionario de objetivos – Perspectiva de los procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera"

CAUSA	EFECTO	EXPLICACIÓN
Perspectiva de los Procesos Internos		
Asegurar disponibilidad de productos en sala de ventas	Aumentar fidelidad del cliente	Asegurar la disponibilidad de productos con una buena gestión y operación logística permite poner a disposición de los clientes todos los productos que se adquieren para la venta, a través de la entrega de exclusividad y vanguardia y la oferta comercial disponible puesta a disposición en los locales de venta permite aumentar la fidelidad de los clientes
Garantizar una buena gestión de atención al cliente	Mejorar Experiencia de compra	Garantizar una buena gestión al cliente, permite aumentar la experiencia de compra de los clientes, o sea, aumentar su satisfacción al recibir una atención personalizada, cercana y siempre teniendo en cuenta los requerimientos de los clientes
	Aumentar fidelidad del cliente	Garantizar una buena gestión al cliente, permite llevar a cabo una atención personalizada que además provoque una fidelización a largo plazo de los clientes
Perspectiva del Cliente		
Captar nuevos clientes	Aumentar los ingresos	Captar nuevos clientes genera un aumento de los ingresos por nuevos clientes, obtenidos directamente por el aumento en las ventas
Mejorar Experiencia de compra	Aumentar los ingresos	Producto de la experiencia de compra, manifestada por la satisfacción de los clientes se tiene como efecto el aumento de los ingresos, ya sea porque los clientes aumentan el monto de sus compras por ticket o bien, compran mas veces
Aumentar fidelidad del cliente	Aumentar los ingresos	Aumentar la fidelidad del cliente, permite aumentar los ingresos producto de acciones de fidelización dirigidos a clientes poco regulares en sus compras o acciones destinadas a mantener en el largo plazo a los clientes que a su vez aumentarán los ingresos
Perspectiva Financiera		
Optimizar la estructura de costos	Aumentar la rentabilidad	Optimizar la estructura de costos por la reducción de costos innecesarios provoca un aumento en la rentabilidad
Aumentar los ingresos	Aumentar la rentabilidad	Aumentar los ingresos producto de la captación de nuevos clientes, o bien, por el aumento en la satisfacción y fidelización de los clientes, produce el efecto de aumentar la rentabilidad

Fuente: Elaboración propia