



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN DE PERECEDEROS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA Y  
SUPPLY CHAIN DE LA EMPRESA WALMART**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

MACARENA FRANCISCA TORRES SOTO

PROFESOR GUÍA:  
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RICARDO LOYOLA MORAGA  
JAIME ZUÑIGA CASTRO

SANTIAGO DE CHILE  
2019

**RESUMEN MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial  
POR: Macarena Francisca Torres Soto  
FECHA: 22/03/2019  
PROFESOR GUÍA: Claudio Orsini**

## **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN DE PERECEDEROS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA Y SUPPLY CHAIN DE LA EMPRESA WALMART**

Walmart Chile es una empresa filial de Wal-Mart Stores Inc., cadena de supermercados y retail más grande del mundo. En Chile, es una de las principales compañías de retail, percibiendo el nivel de ventas más altos en comparación con sus competidores, y logrando supremacía gracias a su misión de *“Ahorrarle dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor”*. Su principal actividad consiste en la venta de alimentos y mercaderías a través de sus distintos formatos de supermercado: Lider, Express de Lider, Ekono, SuperBodega aCuenta, y Central Mayorista 10.

El problema que enfrenta esta empresa es la necesidad de bajar el plan estratégico desde un nivel corporativo a una de las divisiones operacionales, la división de perecederos PPS2-1 del área de Logística y Supply Chain, que se encarga del reabastecimiento de productos de las categorías carnes, pescados y congelados hacia sus distintos formatos de supermercado, de forma de mejorar continuamente la gestión de la división. Para la resolución de este problema se diseñó un sistema de control de gestión a través de la herramienta Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral.

La metodología consiste en entender la estrategia de la compañía y cómo ésta se relaciona con la división, además de analizar las funciones de PPS2-1 para construir los objetivos estratégicos basándose en los pilares estratégicos corporativos, sus compromisos asociados, los procesos que realiza la división, y el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esta información se diseña un Mapa Estratégico visualizando la relación causa-efecto entre los distintos objetivos, determinando posteriormente indicadores y metas que contribuyan al logro de los objetivos planteados, y finalmente un cuadro de mando que resume esta información. Para la instauración de la herramienta se propone un plan de implementación que incorpora un plan de control de gestión y uno de implementación propiamente tal para una correcta puesta en marcha del modelo elaborado.

Finalmente se concluye a partir del trabajo realizado que la metodología utilizada contribuyó a la correcta resolución del problema planteado, identificándose tres factores que hacen de esta herramienta un éxito para el apoyo a las funciones de la división, la primera de ellas es la retención de talento y el desarrollo profesional, que trae como consecuencia personal más competente y que aporta a los resultados finales de la compañía, en segundo lugar esta el desarrollo de herramientas tecnológicas que agiliza y vuelve más preciso los procesos de análisis favoreciendo la gestión, y por último, que la herramienta de gestión instaurada es un instrumento moldeable y en constante evolución dados los cambios de la industria y los distintos enfoques que pueda asumir la división con respecto a la estrategia de la compañía.

## Agradecimientos

*Agradezco a mi familia por ser siempre un apoyo,  
en especial a mi hermano Rodrigo por haberme  
ayudado incondicionalmente en mi desarrollo profesional.*

*Agradezco a los amigos que hice en la universidad,  
que hicieron de esta experiencia una de la mejores,  
especialmente a Nicolás y Valentina.*

*Agradezco también a mis profesores, Claudio y Ricardo,  
por ser realmente un apoyo y guía,  
teniendo siempre buena disposición y aconsejándome.  
Y a Walmart Chile por haberme dado la oportunidad de trabajar con ellos.*

## Tabla de Contenido

<b>Capítulo 1: Introducción y descripción del proyecto .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes generales.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Sector Industrial.....	1
1.1.2. Tipo de Organización.....	4
1.1.3. Historia.....	5
1.1.4. Servicios .....	6
<b>1.2. Descripción y justificación del proyecto.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 2: Objetivos .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Objetivo general .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 3: Resultados y alcances.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Resultados .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Alcances .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 4: Marco Conceptual.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Planificación estratégica.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2. Análisis FODA .....</b>	<b>17</b>
<b>4.3. Balanced Scorecard.....</b>	<b>18</b>
<b>4.4. Mapa estratégico .....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 5: Metodología.....</b>	<b>22</b>
<b>5.1. Estudio estratégico de la empresa .....</b>	<b>22</b>
<b>5.2. Estudio estratégico de la división PPS2-1.....</b>	<b>22</b>
<b>5.3. Proyecto Balanced Scorecard .....</b>	<b>23</b>
<b>5.4. Plan de Implementación.....</b>	<b>26</b>
5.4.1. Plan de control de gestión.....	26
5.4.2. Plan de implementación .....	26
<b>Capítulo 6: Estudio estratégico de la empresa .....</b>	<b>27</b>
<b>6.1. Misión, visión y valores.....</b>	<b>27</b>
6.1.1. Misión.....	27
6.1.2. Visión.....	28
6.1.3. Valores.....	28
<b>6.2. Estructura organizacional .....</b>	<b>29</b>
<b>6.3. Capital Humano .....</b>	<b>31</b>
<b>6.4. Estrategia .....</b>	<b>32</b>
<b>6.5. Pilares estratégicos.....</b>	<b>33</b>
<b>6.6. Compromisos estratégicos.....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo 7: Estudio estratégico de la división PPS2-1.....</b>	<b>38</b>
<b>7.1. Área de Logística y Supply Chain .....</b>	<b>38</b>
<b>7.2. Estructura.....</b>	<b>39</b>
<b>7.3. Procesos claves .....</b>	<b>41</b>
7.3.1. Inbound.....	42
7.3.2. Outbound.....	42

7.3.3. Principales Procesos.....	46
<b>7.4. Análisis FODA .....</b>	<b>48</b>
7.4.1. Fortalezas .....	48
7.4.2. Oportunidades .....	49
7.4.3. Debilidades.....	50
7.4.4. Amenazas .....	51
7.4.5. Matriz FODA.....	52
<b>7.5. Validación de información y análisis .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo 8: Proyecto Balanced Scorecard .....</b>	<b>53</b>
<b>8.1. Misión, visión y valores de la división .....</b>	<b>53</b>
<b>8.2. Estrategia de la división .....</b>	<b>54</b>
<b>8.3. Definición de objetivos estratégicos .....</b>	<b>55</b>
8.3.1. Perspectiva financiera .....	62
8.3.2. Perspectiva de clientes .....	62
8.3.3. Perspectiva interna .....	63
8.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	63
<b>8.4. Mapa estratégico .....</b>	<b>66</b>
<b>8.5. Indicadores, metas e iniciativas estratégicas .....</b>	<b>68</b>
8.5.1. Indicadores y metas.....	69
8.5.2. Iniciativas estratégicas .....	82
<b>8.6. Balanced Scorecard.....</b>	<b>84</b>
<b>Capítulo 9: Plan de Implementación.....</b>	<b>85</b>
<b>9.1. Plan de control de gestión .....</b>	<b>85</b>
<b>9.2. Plan de implementación.....</b>	<b>87</b>
<b>Capítulo 10: Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>89</b>
<b>10.1. Conclusiones.....</b>	<b>89</b>
<b>10.2. Recomendaciones.....</b>	<b>91</b>
<b>Capítulo 11: Bibliografía .....</b>	<b>92</b>
<b>Capítulo 12: Anexos .....</b>	<b>93</b>
<b>12.1. Anexo I: Estrategia multiformato de Walmart.....</b>	<b>93</b>
<b>12.2. Anexo II: Walmart Chile en una mirada.....</b>	<b>94</b>
<b>12.3. Anexo III: Pilares estratégicos enlazados con los valores de la compañía y su misión .....</b>	<b>95</b>
<b>12.4. Anexo IV: Plan de desarrollo de carrera .....</b>	<b>96</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1. Principales competidores .....	2
Tabla 2. Modelo de proceso de traducción de la estrategia .....	17
Tabla 3. Matriz FODA.....	18
Tabla 4. Productos asociados a cada división.....	31
Tabla 5. Productos asociados a cada división.....	39
Tabla 6. Beneficios del Rolling .....	46
Tabla 7. Matriz FODA de la división PPS2-1 .....	52
Tabla 8. Evaluación incidencia de la división en compromisos estratégicos.....	56
Tabla 9. Compromisos estratégicos relevantes para la división PPS2-1 ligadas a sus pilares estratégicos.....	58
Tabla 10. Objetivos estratégicos ligados a los pilares, compromisos y FODA.....	61
Tabla 11. Objetivos estratégicos BSC segmentados por perspectiva .....	66
Tabla 12. Categorías de evaluación de desempeño .....	77
Tabla 13. Iniciativas estratégicas.....	83
Tabla 14. Balanced Scorecard de la división PPS2-1 .....	84
Tabla 15. Definición equipo de trabajo de la división .....	85
Tabla 16. Principios básicos del Plan de Desarrollo de Carrera .....	96
Tabla 17. Perfil del éxito de carrera.....	96

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Participación de mercado.....	3
Ilustración 2. Ingresos en miles de millones de dólares .....	3
Ilustración 3. Ingresos anuales a Marzo del año 2018 por formato en miles de millones de pesos y su crecimiento con respecto al año anterior.....	4
Ilustración 4. Distribución de ingresos anuales a Marzo del año 2018 por división.....	9
Ilustración 5. Barreras para implementar la estrategia.....	10
Ilustración 6. Sistema de gestión .....	14
Ilustración 7. Balanced Scorecard.....	20
Ilustración 8. Mapa estratégico .....	21
Ilustración 9. Metodología de bajada del plan estratégico al BSC.....	24
Ilustración 10. Organigrama de la organización.....	29
Ilustración 11. Pilares estratégicos y sus compromisos asociados .....	35
Ilustración 12. Organigrama división PPS2-1 .....	40
Ilustración 13. Proceso de abastecimiento de productos.....	41
Ilustración 14. Diagrama de proceso de Rolling .....	43
Ilustración 15. Diagrama de proceso de Rolling PPS2-1 .....	44
Ilustración 16. Diagrama de proceso de compra .....	45
Ilustración 17. Procesos de Rolling.....	46
Ilustración 18. Diagrama de proceso de carga de listas.....	47
Ilustración 19. Diagrama de proceso de activaciones .....	48
Ilustración 20. Mapa estratégico de la división PPS2-1 .....	68
Ilustración 21. Estrategia multiformato de Walmart.....	93
Ilustración 22. Walmart Chile en una mirada.....	94
Ilustración 23. Pilares estratégicos de Walmart .....	95

# Capítulo 1: Introducción y descripción del proyecto

## 1.1. Antecedentes generales

Walmart Chile es una filial de la empresa Wal-Mart Stores Inc., cadena de supermercados y de retail más grande del mundo. De origen estadounidense, la compañía fue fundada en 1969 con sede principal en la ciudad de Bentonville, Arkansas, Estados Unidos.

### 1.1.1. Sector Industrial

En la actualidad, Walmart es una de las principales compañías de retail presente en Chile. Su actividad principal consiste en la venta de alimentos y mercaderías a través de sus distintos formatos de supermercado: Lider, Express de Lider, Ekono, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista, contando con un total de más de 380 supermercados repartidos a lo largo del país, 12 centros comerciales y más de 1,56 millones de cuentas vigentes en sus tarjetas de crédito Presto y Lider MasterCard. De forma adicional, la compañía ha incursionado en el rubro financiero con su sociedad filial Walmart Chile Servicios Financieros, y en proyectos inmobiliarios a través de su filial Walmart Chile Inmobiliaria.<sup>1</sup>

La organización se rige bajo los mismos marcos institucionales y regulatorios que el resto de las empresas de retail, los que norman su operación y la relación con los clientes y se amparan en leyes como la Ley de la Libre Competencia, Ley de Sociedades Anónimas, Ley del Consumidor, entre otras<sup>2</sup>. En cuanto a la actividad financiera, se encuentra sujeta a las regulaciones del sector establecidas y controladas por el Banco Central, la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) y la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), dentro de ésta destacan<sup>3</sup>:

- Programa de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia
- Términos y Condiciones Generales de Aprovisionamiento de Mercaderías (TCGA)
- Defensoría del Proveedor
- Política de transparencia hacia el mercado y los clientes
- Sistema de prevención y cumplimiento de las disposiciones de la Ley N°20393, sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas

---

<sup>1</sup> Información interna de la empresa

<sup>2</sup> Retail Financiero. (2018). Marco Regulatorio Actual. 31 de Mayo, 2018, de Retail Financiero Sitio web: <http://www.retailfinanciero.org/marco-regulatorio-actual/>

<sup>3</sup> Walmart Chile. (2015). Memoria Anual y Reporte de Responsabilidad Compartida. Reporte Integrado.

En Chile, la industria de supermercados es altamente competitiva, y el porcentaje del comercio formal está muy por sobre el resto de los países de Latinoamérica. Asimismo, en la industria se observa una alta diversidad de formatos para satisfacer las necesidades de clientes y misiones de compra.

Walmart participa principalmente en las categorías tradicionales de alimentos y bebidas y en una menor escala en las categorías de mercaderías generales que históricamente eran dominadas por las tiendas especializadas.

A pesar de ser una empresa líder en sus distintos formatos, cuenta con importantes competidores dentro de Chile, los que se detallan a continuación junto a sus distintos formatos de supermercado<sup>4</sup>:

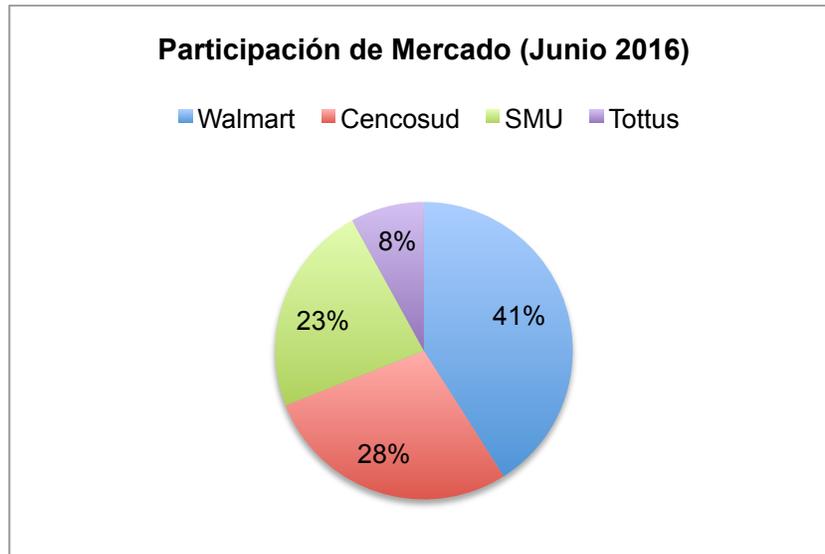
Compañía	Supermercado
<b>Walmart</b>	Lider Express de Lider Central Mayorista SuperBodega aCuenta Ekono
<b>Cencosud</b>	Jumbo Santa Isabel
<b>SMU</b>	Unimarc Alvi Ok Market Supermercado Mayorista 10
<b>Falabella</b>	Tottus

Tabla 1. Principales competidores

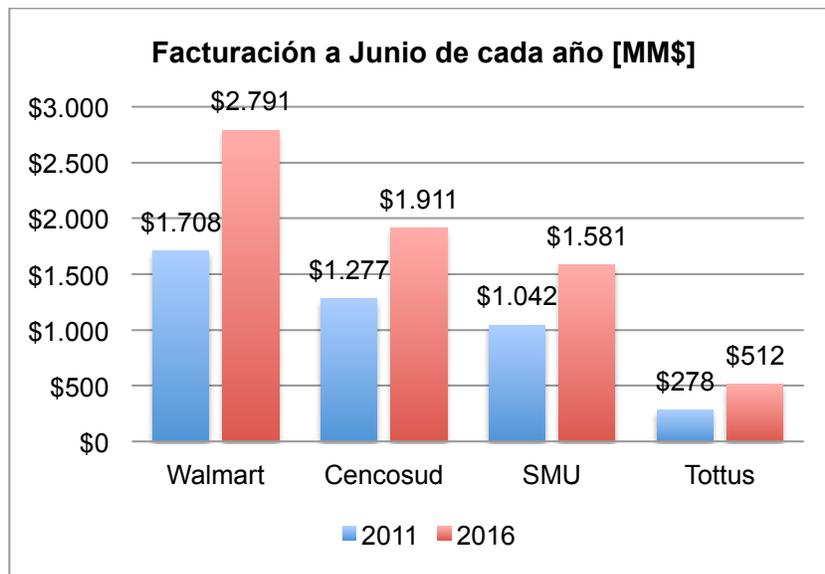
---

<sup>4</sup> Elaboración propia

El crecimiento en ventas del mercado de los supermercados entre el año 2012 y 2017 corresponde a un 27,3% en el caso de los supermercados, y a un 39,4% en el caso de los hipermercados<sup>5</sup>, mientras que la participación de mercado de Walmart con respecto a sus competidores y su facturación entre los años 2011 y 2016 se comportó de la siguiente forma<sup>6</sup>:



**Ilustración 1. Participación de mercado**



**Ilustración 2. Ingresos en miles de millones de dólares**

<sup>5</sup> Gabriela Burgos. (2018). Chile: Ventas en tiendas de conveniencia duplican en crecimiento a los supermercados. 13 de Diciembre, 2018, de América Retail Sitio web: <https://www.america-retail.com/chile/chile-ventas-en-tiendas-de-conveniencia-duplican-en-crecimiento-a-los-supermercados/>

<sup>6</sup> Julián Mazzucco. (2016). Facturación de supermercados crece 57% en cinco años. 21 de Abril, 2018, de El Mercurio Sitio web: <http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Acciones/2016/09/12/Facturacion-de-supermercados-crece-57.aspx>

Y el siguiente rendimiento de ventas anuales de sus distintos supermercados:

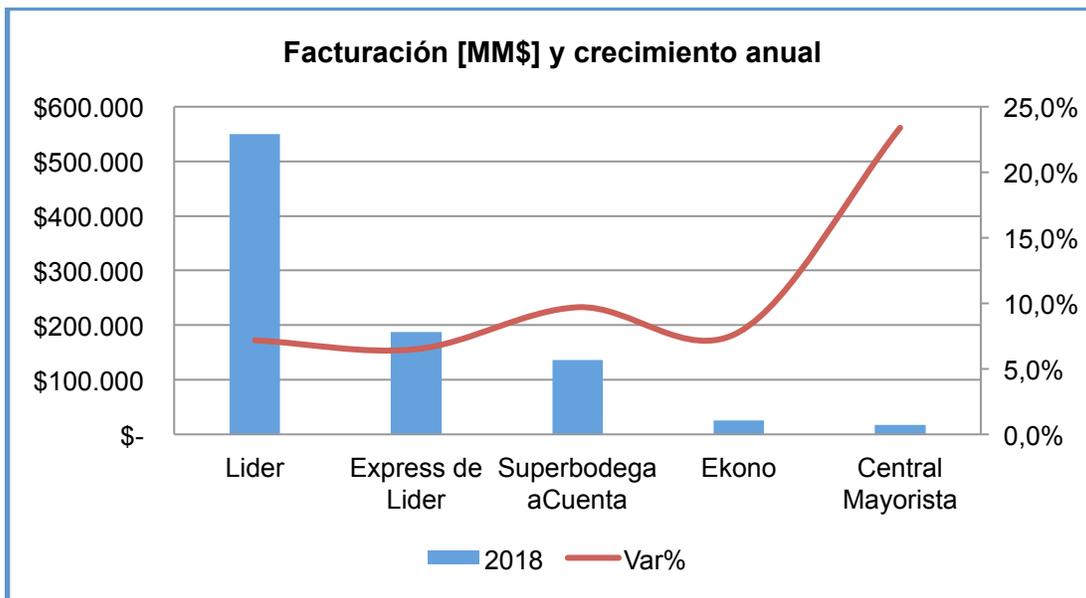


Ilustración 3. Ingresos anuales a Marzo del año 2018 por formato en miles de millones de pesos y su crecimiento con respecto al año anterior<sup>7</sup>

Frente a estos competidores en el país, Walmart logra supremacía gracias a su principal ventaja competitiva, el liderazgo en costos, ofreciéndole al cliente el menor precio del mercado para su diversa gama de productos.

Adicionalmente, se encuentra en un mercado al alza, donde si bien el consumo en el país ha disminuido, el rubro de supermercados continua en crecimiento, otorgándole herramientas propicias para su propio crecimiento.

### 1.1.2. Tipo de Organización

La compañía del rubro del retail es de carácter privado (sociedad anónima). Y bajo la clasificación de cantidad de empleados, que es de 20.000 aproximadamente, Walmart se encuentra categorizada dentro de las empresas de tamaño grande.

Sus actividades económicas vigentes son en sus distintos supermercados, sus servicios financieros, su inmobiliaria, y sus marcas propias tales como Walmart Alimentos y Servicios y

<sup>7</sup> Elaboración propia

Mi Club. Captura ingresos por aproximadamente \$900.000.000.000 anuales y de acuerdo a estimaciones internas, la tasa de crecimiento de la empresa en cuanto a ventas se ha mantenido con una desviación del 0,3% con respecto a lo proyectado para este año y una desviación del 7,9% con respecto al año anterior<sup>8</sup>.

Con una trayectoria de 49 años, opera en la actualidad en Estados Unidos, Chile, Canadá, México, Argentina, Brasil, Reino Unido, India, China, Japón y países africanos como Sudáfrica.

### **1.1.3. Historia**

Los comienzos de la compañía se remontan al año 1893 cuando se funda la empresa importadora y distribuidora mayorista Gratenau y Cía., para posteriormente inaugurarse en el año 1957 el primer supermercado de Chile y América Latina bajo la marca Almac, formato que ofrecía un amplio surtido de mercadería y cajas a la salida del local, lo que permitió a la compañía crecer en atención y calidad. Posteriormente, en el año 1985 comienza a operar D&S, Distribución y Servicio S.A. como distribuidora y proveedora de servicios a los supermercados de la compañía, consolidando así el desarrollo de la compañía. En el año 1992 comienza la diversificación con la constitución de la División Inmobiliaria Saitec y la inauguración del primer centro comercial de la Compañía: La Dehesa Shopping, para después el año siguiente dar paso a la expansión internacional de la compañía con la apertura en Argentina del primer supermercado Ekono, hipermercado de la compañía bajo el formato de supermercado económico. Tres años después, en 1996, la compañía introduce el concepto de megamercado económico bajo la marca Lider, año en que también se realiza la primera oferta pública de acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago, transformándose en una sociedad anónima abierta.

Tiempo después, en el año 2009, D&S y Walmart se integran y un año después D&S S.A. cambia el nombre de su razón social a Walmart Chile S.A., para finalmente en el año 2014, Wal-Mart Stores, Inc. adquirir un nuevo porcentaje relevante de acciones de la compañía, resultando así ser controlador del 99,94% de la propiedad de Walmart Chile<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Información interna de la empresa

<sup>9</sup> Walmart. (2018). Historia. 31 de Marzo, 2018, de Walmart Sitio Web: <https://www.walmartchile.cl/contenidos/nosotros/historia>

#### **1.1.4. Servicios**

El negocio principal de Walmart Chile es la distribución de alimentos a través de distintos formatos de supermercados que ha desarrollado a lo largo del tiempo, los que se detallan a continuación<sup>10</sup> (Para una visión de la estrategia multiformato visitar Anexo I):

##### **Formato Lider**

Hipermercado económico que responde al concepto "todo en un solo lugar". Se caracteriza por ofrecer una amplia y variada oferta que incluye productos de hogar, electrodomésticos, electrónica, textiles, ferretería y juguetes, además de las líneas tradicionales comestibles.

##### **Formato Express de LIDER**

Supermercado que ofrece la solución más rápida para las compras de reposición. Su principal foco es la venta de alimentación, asegurando una óptima calidad de productos y entregando una solución a las necesidades básicas del hogar a través de mercaderías generales.

##### **Formato SuperBodega aCuenta**

Supermercado que satisface las necesidades de compra de los segmentos socioeconómicos de menores ingresos, desarrollando una propuesta de valor que se basa en ofrecer a los clientes los precios más baratos. Su foco es la venta de productos de alimentación, de apariencia simple y austera y con gran presencia de marcas propias.

##### **Formato Ekono**

Formato que responde al concepto de supermercado de proximidad. Se caracteriza por estar orientado a la alimentación, estar ubicado en zonas densamente pobladas, por la rapidez de compra para el cliente y fácil acceso y precios convenientes.

##### **Formato Central Mayorista**

Formato centrado en ventas al por mayor. Atiende exclusivamente a negocios que se asocian mediante un sistema de membresía gratuita. Dirigido a pequeños comerciantes como almacenes, botillerías, quioscos, así como empresas que ofrecen servicios de alimentación (hoteles, restaurantes y casinos, entre otros).

---

<sup>10</sup> Walmart. (2018). Nuestros Supermercados. 31 de Marzo, 2018, de Walmart Sitio web: <https://www.walmartchile.cl/contenidos/nosotros/nuestrossupermercados>

## **Formato Lider.cl**

Plataforma de comercio electrónico con despacho a domicilio y retiro en tienda que funciona a través de Internet. Ofrece gran variedad de productos de alimentación, electrónica, computación, decohogar, deportes, juguetes, entre otros.

De forma adicional, la división de servicios financieros proporciona créditos a los consumidores a través de la tarjeta de crédito Lider MasterCard y desarrolla diversos productos y servicios afines<sup>11</sup>:

## **Tarjeta Lider MasterCard**

Alternativa de pago económica y de fácil acceso para los clientes, junto con el objetivo de alinearse a la estrategia del segmento retail de ofrecer precios bajos todos los días y potenciando su propuesta de valor con la cobertura de MasterCard.

## **Seguros**

Acceso de forma voluntaria a distintas alternativas de aseguramiento de vida y bienes. Entre las coberturas que ofrecen se encuentran seguros de vida, de salud, automotriz, de hogar, contra fraudes y con ahorro.

## **Créditos**

La división de Servicios Financieros ofrece créditos de consumo a los clientes de las tarjetas Lider MasterCard y Presto. Este mecanismo de crédito facilita al usuario girar dinero en efectivo con cargo al cupo de sus tarjetas.

## **Servifácil**

Es la plataforma para el pago de cuentas y recaudación de servicios que la Compañía pone a disposición de sus clientes para que puedan cumplir con sus compromisos de forma fácil, cómoda y segura, y con el amplio horario de atención de un supermercado.

## **Mi Club**

Cada vez que un cliente compra en Lider o Express de LIDER y entrega su RUT en caja acumula Pesos Mi Club que se suman al Cheque Ahorro, que es emitido cuatro veces al año y que puede ser canjeado por lo que el cliente desee en Lider o Express de LIDER, en relación 1 Peso = 1 Peso Mi Club.

La división inmobiliaria por su parte, desarrolla y administra los locales y centros comerciales de la compañía de modo que se encuentren en la mejores ubicaciones y mejores desarrollos

---

<sup>11</sup> Walmart. (2018). Servicios Financieros. 31 de Marzo, 2018, de Walmart Sitio web: <https://www.walmartchile.cl/contenidos/nosotros/serviciosfinancieros>

inmobiliarios, para ello divide su operación en cuatro áreas de negocios: Planificación y Estrategia, Desarrollo, Construcción, Arquitectura y Comercial<sup>12</sup>.

Finalmente, la elaboración de marcas propias busca potenciar la propuesta de precios bajos de la compañía, aumentando la variedad de alternativas en las categorías de alimentación, consumibles, mascotas, vestuario, mundo bebé, hardlines, carnes y pescados, fiambrería deli, panadería pastelería, casa, salud y bienestar, destacándose marcas como Lider, Selección, aCuenta y Great Value.<sup>13</sup> Esta estrategia multimarca y multisegmento promueve la entrega de un amplio surtido de marcas reconocidas, capaces de atender las distintas necesidades del grueso de los clientes que visitan los distintos supermercados. De forma complementaria, cuentan con un programa para el desarrollo de marcas propias, con el objetivo de aumentar la variedad en algunas categorías estratégicas. Así, las marcas propias contribuyen a diferenciar la propuesta de valor de los distintos formatos, con productos exclusivos, de calidad y que entregan las prestaciones o el nivel de precios que los clientes esperan.

Para una vista general de la compañía, visitar Anexo II.

## **1.2. Descripción y justificación del proyecto**

Las empresas de retail deben estar en constante desarrollo dada la alta competitividad, las cambiantes exigencias de los consumidores y la volatilidad propia del rubro. Las condiciones que rigen al medio cambian de forma permanente, y la logística debe estar alerta y actuar lo antes posible de manera preventiva y de manera reactiva para cumplir con sus estándares de calidad.

El área de Logística y Supply Chain es clave para el desarrollo final de la cadena productiva de la compañía, que es la venta de productos. Sin la coordinación y logística del área encargada de abastecer a los distintos locales no se podría ofrecer al cliente final los productos que requiere, y con ello, la compañía no reportaría ganancias.

Uno de los principales cambios es que en el año 2015 el área pasó a llamarse Walmart Chile Logística y Abastecimiento, en una estrategia de cambio de marca que buscó identificarla como parte integral de la empresa, considerando la cultura de excelencia, servicio, respeto e integridad que caracterizan a la compañía. Esta área está en constante desarrollo para poder ser valorada como una ventaja competitiva, que permita realizar todo tipo de campañas corporativas y ser capaces de reaccionar rápidamente, a lo largo de todo el país.

---

<sup>12</sup> Walmart. (2018). Inmobiliaria. 31 de Marzo, 2018, de Walmart Sitio web: <https://www.walmartchile.cl/contenidos/nosotros/inmobiliaria>

<sup>13</sup> Walmart. (2018). Marcas Propias. 31 de Marzo, 2018, de Walmart Sitio web: <https://www.walmartchile.cl/contenidos/nosotros/marcaspropias>

Luego del cambio de nombre, se enfocaron los esfuerzos por mejorar la organización interna y la consistencia en el servicio. De esta manera aumentó la eficiencia operacional, teniendo reducciones considerables en los tiempos de entrega y cantidades adecuadas a cada supermercado. Esto se debió, en gran parte, al despliegue del programa Planeamiento Fijo de Entrega que permite una mayor rotación de camiones, mejores tarifas por viaje, más cajas por tráiler, disminución en el consumo de petróleo y menor impacto en el flujo vehicular en comunidades aledañas a las operaciones.

Dentro del área, existen cinco divisiones segmentadas por el tipo de producto que reabastecen, siendo PPS2-1 la división objeto de estudio y María Paz Bastías la subgerente y solicitante del proyecto. Ésta se encarga del reabastecimiento de carnes, pescados y congelados a los distintos locales de la compañía, donde son estos locales el cliente directo que solicita los productos. Para mayor detalle sobre los productos que reabastece cada división, visitar tabla 4 más adelante en el documento.

La división de perecederos del área de Logística y Supply Chain (PPS2-1), a pesar de ser una división que reporta sólo el 15% de las ventas anuales como lo muestra la Ilustración 4, es de gran importancia ya que sus productos corresponden a productos de flujo, esto quiere decir que si bien no son los productos que generan mayores ingresos para la compañía, son la razón por la que las personas visitan los supermercados de la cadena, lo que contribuye a que en estas visitas aprovechen de adquirir productos de otras categorías. Es por lo anterior que el proyecto planteado busca optimizar el desempeño de la división a través del monitoreo de su estrategia y por consecuencia, el mejoramiento de sus procesos de reabastecimiento.

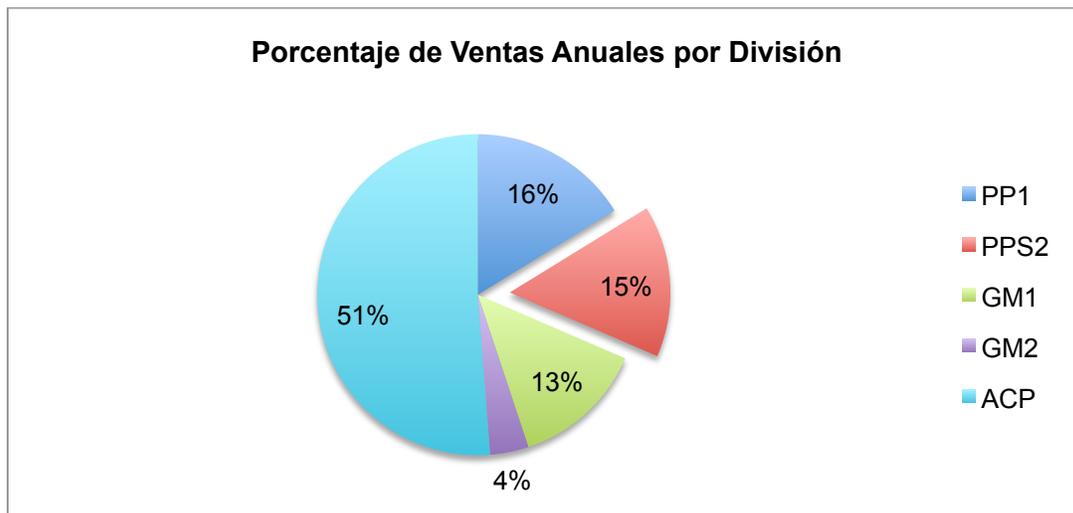


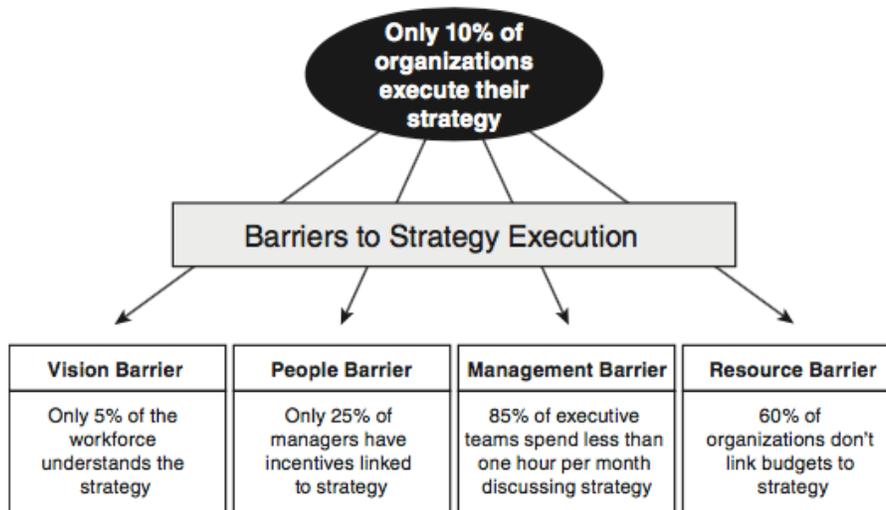
Ilustración 4. Distribución de ingresos anuales a Marzo del año 2018 por división<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Información interna de la empresa

Los indicadores claves de rendimiento (KPIs) permiten monitorear el desempeño y establecer cursos de acción, por lo que éstos juegan un rol relevante en las operaciones logísticas. La merma por ejemplo, en la división es un indicador clave pues dada las características de estos productos que perecen con rapidez, el monitoreo permite tomar determinaciones para evitar el aumento de la merma por vencimiento o por pérdida en la cadena de frío. Actualmente en la división dedicada al reabastecimiento de carnes, pescados y mariscos (PPS2-1) se registra un ingreso de \$6.000.000.000 semanales, donde el 3% aproximadamente merma, significando una pérdida semanal de \$180.000.000 solo por este concepto.

Estos indicadores son solo una parte del resultado de la gestión estratégica, que se encarga de garantizar el logro de los objetivos y de poner en marcha la planificación de la estrategia, en específico, el indicador de merma afecta la gestión estratégica enfocada en el crecimiento rentable ya que impide que se aproveche de forma óptima la inversión realizada en los productos. Si los objetivos de las áreas no se alinean con los planes de la empresa, no se logra una sincronización entre las distintas unidades que conforman la empresa y no se cumple con la traducción de dichas estrategias en indicadores medibles que reflejen los resultados puntuales de los objetivos y que también informen sobre el avance para alcanzar esos objetivos, por lo que llevar el plan estratégico a la particularidad de cada área contribuye al logro de una buena administración.

Como antecedente de lo anterior y ejemplo, la ejecución de la estrategia presenta ciertas barreras –resumidas a continuación– que impiden que la estrategia se ejecute de manera efectiva:<sup>15</sup>



**Ilustración 5. Barreras para implementar la estrategia**

<sup>15</sup> Paul R. Niven. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step*. Hoboko, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

La barrera de la visión, en que la gran mayoría de los empleados no comprende la estrategia de la organización, era una situación aceptable antiguamente cuando el valor se derivaba del uso más eficiente de los activos físicos y los empleados estaban a merced de la industria. Sin embargo, en la actual era de la información o el conocimiento, el valor se crea a partir de los activos intangibles: los conocimientos técnicos, las relaciones y las culturas existentes dentro de la organización. La mayoría de las empresas todavía están organizadas para la era industrial, utilizando orientaciones de comando y control que son inadecuadas para el entorno actual.

En cuanto a la barrera de la gente, si bien los planes de incentivo tienen un enfoque y alineación que pueden conducir hacia el logro de una meta de beneficio mutuo entre empleador y trabajador, estos planes a menudo se diseñan con metas de corto plazo, enfocando los esfuerzos de los empleados por cumplir con estos resultados a expensas de crear valor a largo plazo para la empresa.

La barrera de recursos da cuenta que gran parte de las organizaciones no vincula los presupuestos con la estrategia dado que la mayoría de las organizaciones tienen procesos separados para el presupuesto y la planificación estratégica, el problema en esto radica, al igual que en la barrera de la gente, que los recursos humanos y financieros están vinculados a objetivos financieros a corto plazo y no a una estrategia a largo plazo.

La barrera de la administración indica que generalmente la forma de llevar las reuniones con los altos directivos no son estimulantes ni incentivan el debate, cuando la estrategia forma la agenda de una reunión de administración, se puede motivar el debate y la discusión sobre los factores que impulsan a la empresa hacia adelante. Un enfoque en la estrategia exige que los ejecutivos pasen su tiempo juntos yendo más allá del análisis de defectos hacia una comprensión más profunda de los mecanismos subyacentes de creación o destrucción de valor en la empresa.

## **Capítulo 2: Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Bajar el plan estratégico de la compañía desde un nivel corporativo a la división de perecederos del área de Logística y Supply Chain para lograr un mejoramiento continuo de la gestión de la división a través de herramientas de gestión integral.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Análisis del plan estratégico de la compañía con el fin de entender su misión, visión, y plan estratégico traducido en objetivos, iniciativa, metas e indicadores.
- Análisis de la división de perecederos, entendiendo sus funciones, entorno y rol frente al plan estratégico de la compañía.
- Creación de un Balanced Scorecard para la división de perecederos que permita alinear a los trabajadores con la estrategia corporativa de la compañía, de modo de lograr un funcionamiento organizacional.

## **Capítulo 3: Resultados y alcances**

### **3.1. Resultados**

Los resultados esperados de este proyecto en consideración con el objetivo general planteado, los objetivos específicos y su metodología, corresponden a:

- Análisis del plan estratégico de la compañía, relacionándolo con las funciones y objetivos de la división de perecederos, específicamente, la división PPS2-1.
- Diseño y desarrollo de un Balanced Scorecard para la división PPS2-1, que lleve la estrategia de la compañía a la división.
- Un mapa estratégico para la división en estudio, que grafique los enlaces causa-efecto entre los objetivos e indicadores planteados en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.
- Plan de control y gestión del plan estratégico elaborado a partir del Balanced Scorecard.

### **3.2. Alcances**

El alcance del proyecto de memoria contempla la recolección de información relevante asociada a la estrategia, tanto de la empresa como de la división objeto de estudio, su análisis, y la entrega en base a lo anterior de una herramienta de control de gestión para la división PPS2-1 del Área de Logística y Supply Chain de la empresa Walmart, específicamente un Balanced Scorecard y un Mapa Estratégico que traduzca la estrategia en objetivos específicos con indicadores medibles, metas y responsables asignados.

Es importante señalar que este trabajo sólo considera los despliegues del plan estratégico corporativo de la división que solicita el estudio, por lo que análisis asociados a otras divisiones quedarán fuera de esta memoria.

La implementación en sí de este proyecto no formará parte de esta memoria y quedará a disposición de la compañía en su totalidad, sin embargo se considera entregar una serie de indicaciones para la óptima implementación del proyecto.

## Capítulo 4: Marco Conceptual

### 4.1. Planificación estratégica

El sistema integrado de gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional consta de seis etapas con la siguiente arquitectura:

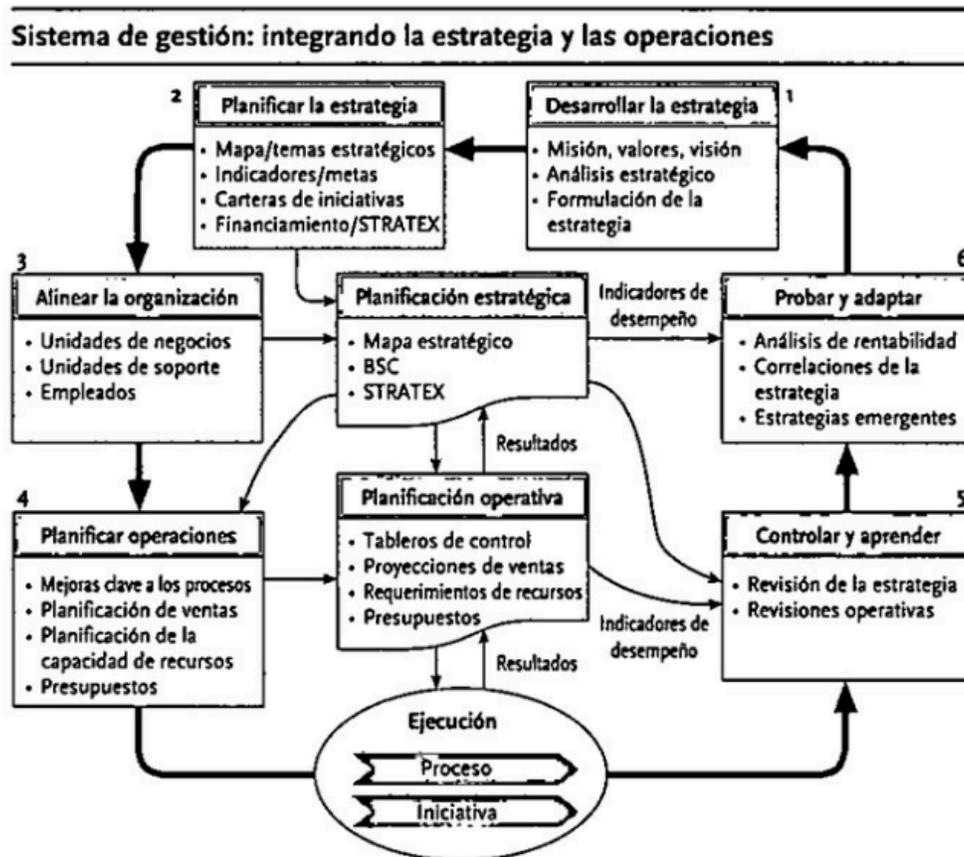


Ilustración 6. Sistema de gestión<sup>16</sup>

Este sistema integrado comienza con el desarrollo de la estrategia por parte de los gerentes. Durante este proceso, las empresas buscan una respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿De qué negocio participamos y por qué? (Clarificar misión, valores y visión)  
Los ejecutivos empiezan el desarrollo de la estrategia con una afirmación del propósito

<sup>16</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2008). The Execution Premium. Harvard Business Review: Symnetics

de la organización (misión), la brújula interna que guía sus acciones (valores) y los resultados futuros a los que aspira (visión). Las declaraciones de misión, valores y visión (MVV) definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia.

2. ¿Cuáles son los puntos clave? (Realizar un análisis estratégico)

Los gerentes analizan la situación de sus entornos competitivos y operativos, en especial los cambios importantes que ocurrieron desde que se diseñó por última vez la estrategia. Tres fuentes aportan el input para esta actualización: el entorno externo (análisis PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal); el entorno interno (análisis de los procesos clave, como el estado de capital humano, las operaciones, la innovación y el despliegue tecnológico), y la marcha de la estrategia existente. La evaluación del entorno se resume en una tabla FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que identifica un conjunto de temas estratégicos que deben ser encarados por la estrategia. El equipo ejecutivo desarrolla y comunica un conjunto de pautas, al que se denomina agenda del cambio estratégico, que explica la necesidad de los cambios a introducir en la estrategia.

3. ¿Cómo podemos competir mejor? (Formular la estrategia)

En la etapa final, los ejecutivos crean una estrategia que contempla estos temas:

- ¿En que nichos vamos a competir?
- ¿Qué propuesta de valor para el cliente nos diferenciará en esos nichos?
- ¿Cuáles son los procesos clave que crean la diferenciación en la estrategia?
- ¿Cuáles son las capacidades de capital humano requeridas por la estrategia?
- ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

En la segunda etapa, los gerentes planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos. En general, las empresas consideran cinco preguntas en esta etapa:

1. ¿Cómo describimos nuestra estrategia? (Crear mapas estratégicos)

La estrategia incluye varias dimensiones de cambio organizacional, de las mejoras a la productividad de corto plazo a la innovación a largo plazo. El mapa estratégico brinda una representación visual de una página de todas las dimensiones estratégicas, denominadas temas estratégicos. A las empresas les resulta difícil gestionar el desempeño simultáneo de los 15 a 20 objetivos simultáneos de un mapa estratégico típico. Ahora, agrupan los objetivos relacionados en cuatro a seis temas estratégicos que representan los principales componentes de la estrategia. Al desarrollar un mapa estratégico en torno de un conjunto de temas estratégicos, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de los componentes clave de la estrategia pero todavía deben lograr que funcionen de manera coherente. Los temas, que conciernen a las funciones y las unidades de negocios, también respaldan al enfoque sin fronteras necesario para una ejecución exitosa de la estrategia.

2. ¿Cómo medimos nuestro plan? (Selección de indicadores y metas)  
En esta etapa, los gerentes convierten a los objetivos definidos en los mapas y temas estratégicos en un BSC de indicadores, metas y brechas. La brecha de valor general, definida habitualmente por la declaración de visión ambiciosa durante el desarrollo de la estrategia, se divide a su vez en brechas que cada tema estratégico debe cerrar en el transcurso de tres a cinco años.
  
3. ¿Qué programa de acción necesita nuestra estrategia? (Elegir las iniciativas estratégicas)  
Las iniciativas estratégicas son programas de acción destinados a alcanzar el desempeño buscado en los objetivos del mapa estratégico. Es imposible analizar las iniciativas de manera aislada. Deben ser consideradas como una cartera de acciones complementarias, cada una de las cuales debe implementarse con éxito para que la compañía alcance las metas de sus temas y la meta estratégica general.
  
4. ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas? (Crear un STRATEX)  
Para ejecutar la estrategia es necesario ejecutar simultáneamente y de manera coordinada las carteras de iniciativas. Esto requiere fondos explícitos para las carteras de iniciativas. El sistema de presupuesto tradicional se focaliza en los recursos suministrados a las funciones organizacionales y unidades de negocios existentes, y en la responsabilidad y el desempeño de estas unidades. Las inversiones estratégicas para las iniciativas que trasponen las funciones y unidades de negocios deben ser eliminadas de los presupuestos operacionales y administradas por separado por el equipo ejecutivo. La creación de una categoría especial de presupuesto llamada STRATEX (gastos estratégicos) facilita este proceso.
  
5. ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia? (Crear equipos de trabajo basado en los temas)  
Las empresas están incorporando una nueva estructura de responsabilidad para la ejecución de estrategia mediante los temas estratégicos. Asignan ejecutivos para que sean dueños de los temas, les aportan fondos con STRATEX, y los respaldan con equipos de temas formados con integrantes de toda la organización. Los dueños y los equipos de temas aportan retroalimentación sobre la ejecución de la estrategia dentro de cada tema y son responsables de dicha ejecución.

El modelo de proceso de traslado de la estrategia busca responder las siguientes problemáticas:

Proceso de traslado de la estrategia	Objetivo	Barrera	Herramientas representativas
<b>Creación del mapa estratégico</b> ¿Cómo expresamos nuestra estrategia?	Desarrollar un modelo integrado y amplio de la estrategia que unifique los diversos componentes del plan	Las estrategias típicas son construidas por distintos grupos de diferentes sectores de la organización. No están integradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa estratégico (causa y efecto)</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> </ul>
<b>Selección de indicadores y metas</b> ¿Cómo medimos nuestra estrategia?	Convertir declaraciones del rumbo estratégico en indicadores y metas que puedan relacionarse con el sistema de gestión	Los objetivos y metas de nivel más bajo no están alineados con los objetivos de más alto nivel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>- Indicadores</li> <li>- Metas</li> <li>- Brechas</li> </ul>

Tabla 2. Modelo de proceso de traducción de la estrategia<sup>17</sup>

## 4.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Sirve para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.<sup>18</sup> Uno de los objetivos de este análisis es visualizar la determinación de estrategias para poder mantener las fortalezas, atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse y de hacerlo minimizar el impacto.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

<sup>17</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2008). The Execution Premium. Harvard Business Review: Symnetics

<sup>18</sup> Matriz FODA. (2018). ¿Qué es la matriz FODA?. 18 de Agosto, 2018, de Matriz FODA Sitio web: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Mientras que la representación matricial de esta herramienta es de la siguiente forma:

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Tabla 3. Matriz FODA

### 4.3. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite alinear los objetivos y estrategia de una compañía con desempeño y resultados, comunicando y clarificando la estrategia a toda la organización, y alineando los objetivos de las distintas áreas con la estrategia.

El Balanced Scorecard monitorea los elementos importantes en la estrategia de una empresa, permitiéndole alcanzar la excelencia. Representa un conjunto de mediciones que entrega a los altos ejecutivos una visión rápida pero integrada del negocio e incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas, y los

complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación, y mejoramiento al interior de la organización, lo que impulsa el desempeño financiero futuro<sup>19</sup>.

Esta herramienta permite mirar el negocio desde cuatro importantes perspectivas<sup>20</sup> diagramadas en la ilustración 7:

- **Perspectiva financiera:** Los indicadores de esta perspectiva señalan si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuye a la mejora de los resultados finales. Y la forma de generar valor a sus accionistas es mediante dos tipos de estrategias, Estrategia de Productividad, a través de la mejora en la estructura de costos o el aumento en la utilización del activo; y Estrategia de Crecimiento, mediante la ampliación de las oportunidades de ingreso o a través de la mejora en el valor para los clientes.
- **Perspectiva del cliente:** Requiere de una específica proposición de valor para los clientes, donde se deben identificar los segmentos de clientes en los que compite la unidad de negocio y los indicadores del rendimiento en dichos segmentos.
- **Perspectiva interna de la empresa:** Los procesos internos producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y mejoran los procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Se componen de cuatro grupos: procesos de gestión operativa, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación, y procesos reguladores y sociales.
- **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** En esta perspectiva existen tres categorías de activos intangibles esenciales, el capital humano, que suponen las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una empresa; el capital de información, correspondiente a las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de la empresa; y finalmente el capital organizacional, donde se reconoce la cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos y la capacidad de los empleados para compartir el conocimiento.

---

<sup>19</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. (Julio 2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. Harvard Business Review, Reimpresión R0507Q-E, 10.

<sup>20</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2004). Mapas Estratégicos. Harvard Business School Press: Grupo Planeta (GBS).

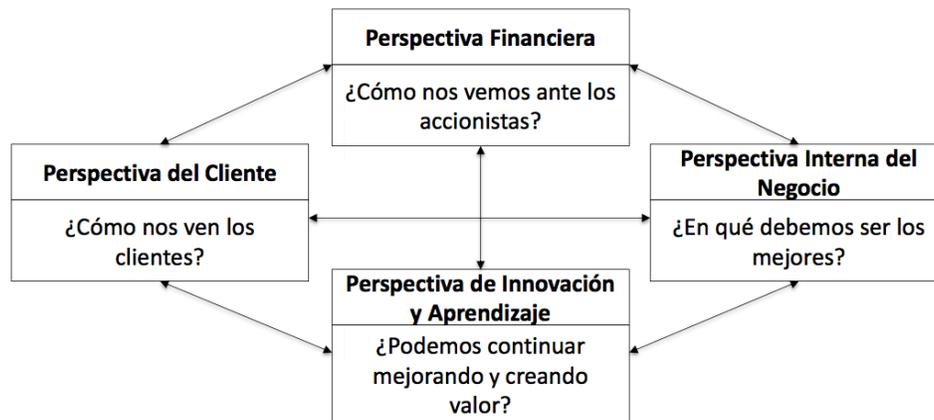


Ilustración 7. Balanced Scorecard<sup>21</sup>

#### 4.4. Mapa estratégico

Un mapa estratégico constituye una expresión gráfica de los objetivos estratégicos que la organización debe seguir, ordenados en diferentes perspectivas y vinculados por una cadena de relaciones causa-efecto. Este debe explicitar las perspectivas o dimensiones claves que son necesarias para la creación de valor y “balancear” su desempeño.

Representa la arquitectura genérica para describir y comunicar la estrategia. Y Las empresas actuales requieren un mapa estratégico para:

- Comunicar la estrategia
- Alinear esfuerzos
- Probar hipótesis

Una forma de simplificar su uso consiste en la selección de temas estratégicos, donde una empresa que tiene normalmente de 15 a 20 objetivos, divide éstos en 3 a 5 temas estratégicos, los que consisten en un conjunto particular de objetivos estratégicos relacionados. Esto brinda una estructura común que los ejecutivos de unidad pueden utilizar para desarrollar sus propios mapas dentro del cuadro general y la estructura de gobierno corporativo que asigna responsabilidades por las acciones.

<sup>21</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1992). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. Harvard Business Review.

Las ventajas de la utilización de temas estratégicos consiste en que, en cada unidad de negocios los gerentes puedan personalizar cada tema según su prioridad y condiciones locales, conservando los objetivos con la estrategia general; además, éstos entregan normalmente beneficios en distintos periodos, ayudando a las empresas a gestionar simultáneamente procesos creadores de valor en el corto, mediano y largo plazo.

La siguiente ilustración ejemplifica un mapa estratégico con los elementos genéricos para cada una de las perspectivas:

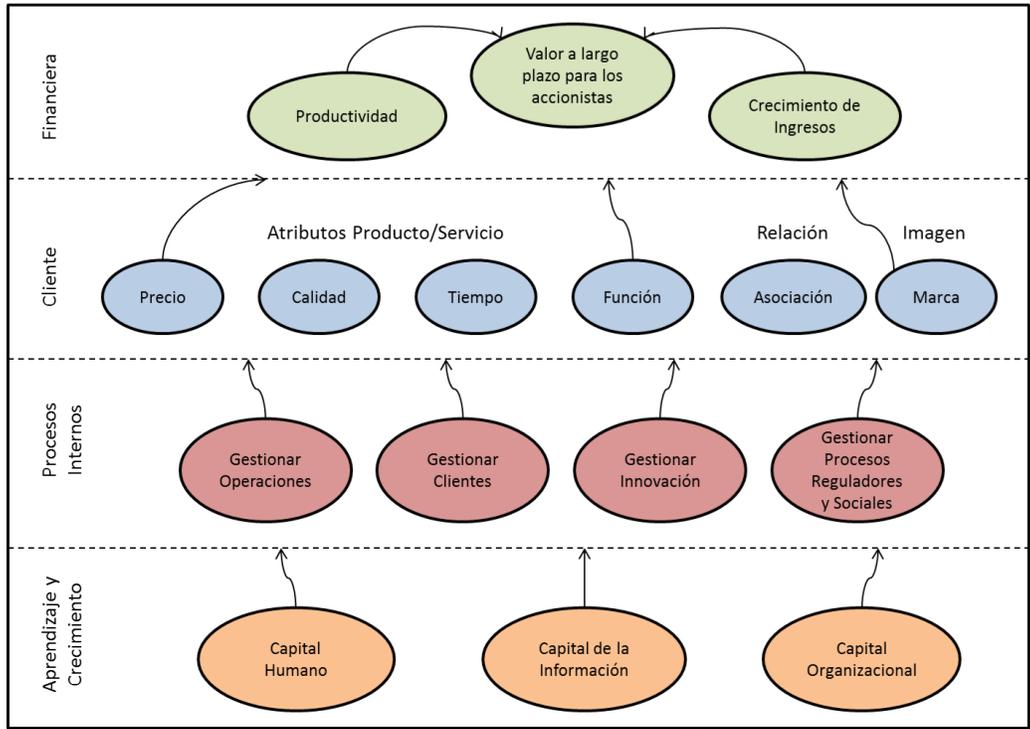


Ilustración 8. Mapa estratégico<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2004). Mapas Estratégicos. Harvard Business Review

## **Capítulo 5: Metodología**

El marco metodológico presentado a continuación tiene como objetivo detallar el procedimiento con el que se llevará a cabo la investigación del proyecto planteado.

El proyecto, que consiste en la bajada del plan estratégico de la compañía al nivel de la división de perecederos PPS2-1 del área de Logística y Supply Chain, tiene como metodología desarrollar un modelo de gestión que integre el plan estratégico a las operaciones, lo que se realizará ejecutando parte del sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional, abordando la etapa de gestión.

Para la ejecución de lo anterior, se plantean cuatro puntos metodológicos que contribuirán a que el Balanced Scorecard sea utilizado como una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas de la división en cuestión.

### **5.1. Estudio estratégico de la empresa**

Para llevar la estrategia de la compañía desde un plano corporativo a la parte operativa, es fundamental reconocer aquellos elementos que conforman la estrategia de la empresa y definirlos previamente a la generación del Balanced Scorecard.

Es por lo anterior que en una primera etapa, para la correcta formulación de la estrategia de la compañía, se realizará un levantamiento de información asociado a su situación actual, identificándose los distintos elementos asociados a la estrategia, tales como misión, visión, valores, estructura, el plan estratégico y la revisión de los elementos que la componen, y los pilares estratégicos y sus respectivos compromisos de cara al futuro. Para la recopilación de dicha información se extraerá data proveniente de reportes anuales e información interna asociada a la estrategia y estructura.

### **5.2. Estudio estratégico de la división PPS2-1**

Dado que la herramienta de Balanced Scorecard será implementada en la división de perecederos del área de Logística y Supply Chain, la definición de la estrategia de la división es la base para la creación de los objetivos, métricas e iniciativas que se desprenderán del proyecto.

Bajo esta lógica, en una segunda etapa se analizará la división de prececeros de forma de entender su rol en la compañía, su relación con el resto de las divisiones y su aporte al plan estratégico de la empresa, además de analizar sus procesos internos de trabajo y de realizar un análisis de la división bajo las perspectivas de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidad del análisis FODA.

Posterior a esto, se validará la información y análisis con el equipo de la división, ya que ésta debe ser consistente con la visión de los mismos trabajadores, y debe existir un consenso frente a los distintos puntos de la estrategia planteados por el proyecto. Para lograrlo, se realizarán reuniones donde se discutan los elementos estratégicos de la compañía como la misión, visión, valores y estrategia, de modo de entender el punto de vista de los trabajadores frente a éstos y confirmar su definición dentro de la división objeto de estudio, además de reuniones de validación de los procesos claves que contribuyen al cumplimiento de la estrategia y reuniones de validación del Balanced Scorecard, donde los integrantes de la división entiendan la herramienta y retroalimenten sobre su estructuración.

### **5.3. Proyecto Balanced Scorecard**

Los resultados que se esperan de este capítulo luego del análisis de la compañía y de la división de prececeros corresponden a la herramienta de implementación de plan estratégico basado en un Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard – y al Mapa Estratégico. El primero de ellos plantea distintas perspectivas, a partir de los elementos claves del plan corporativo en que la división interviene, proporcionando un marco que traduce la visión y estrategia de la división de prececeros en un conjunto coherente de indicadores, considerando las cuatro perspectivas que propone el modelo (perspectiva interna del negocio, perspectiva del cliente, perspectiva financiera, y perspectiva de innovación y aprendizaje), para llegar así a distintos objetivos estratégicos. Bajo este análisis es posible determinar nuevos indicadores de gestión asociados a dichos objetivos en caso de que aún no existan, o complementar los indicadores relevantes para la división en cuestión, aportando al logro de los distintos objetivos estratégicos que les compete. Adicionalmente, se elaborará de forma previa al BSC un Mapa Estratégico que represente de forma visual los objetivos estratégicos bajo distintas perspectivas, lo que se conectará mediante una cadena de relaciones causa-efecto.

El siguiente esquema ilustra la metodología de bajada del plan estratégico de la compañía al Balanced Scorecard, el que será explicado a continuación:

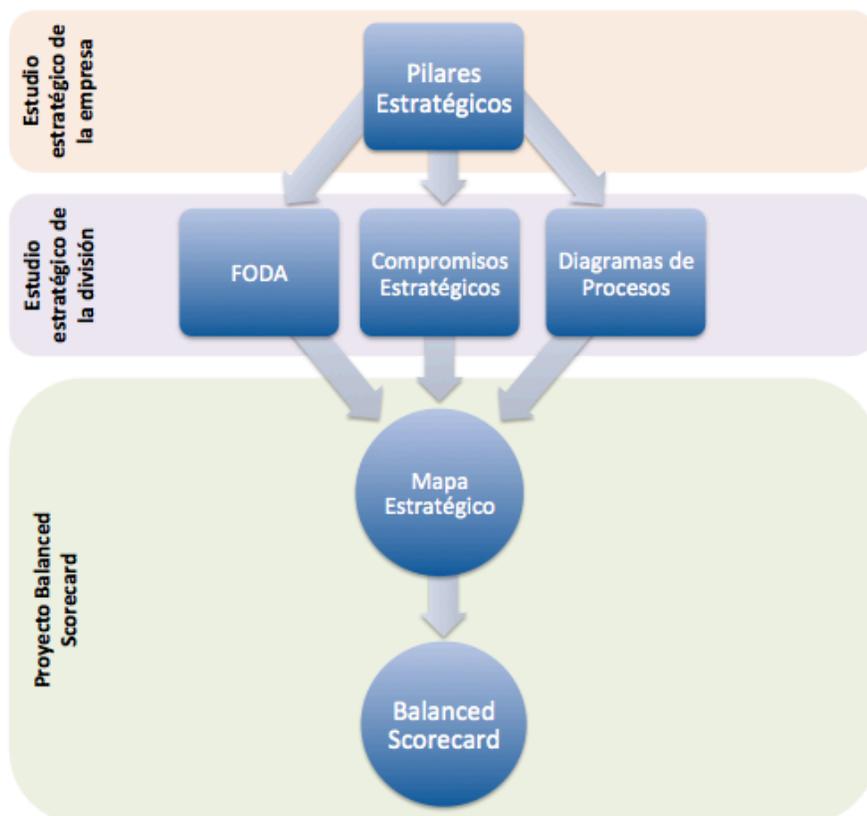


Ilustración 9. Metodología de bajada del plan estratégico al BSC<sup>23</sup>

Para la bajada del plan estratégico corporativo a su despliegue estratégico operacional se plantea utilizar distintos elementos atingentes a la estrategia y a las operaciones. Dado que no existe un sistema de control de gestión o BSC a nivel compañía, se utilizará como base de la estrategia de la división el análisis de la estrategia de la compañía —que contempla principalmente los pilares estratégicos y sus compromisos estratégicos asociados— y cómo la división incide en ella. Dentro del análisis de incidencia, se evaluará la relación de la división con los pilares y compromisos basándose en los diagramas de los principales procesos que se llevan a cabo en su interior, información que será levantada en el capítulo anterior al BSC asociado al estudio estratégico de la división PPS2-1. Estos diagramas contribuyen a entender cómo funciona la división operativamente y en torno a la estrategia, y con ello evaluar si las labores de la división juegan un rol importante en el cumplimiento de los compromisos asociados a cada pilar estratégico declarado por la compañía. La determinación de utilizar estos diagramas para el análisis de incidencia radica en la imposibilidad por parte de la división de entregar una apreciación o evaluación de su

<sup>23</sup> Elaboración propia

participación en los compromisos estratégicos determinados por la compañía por temas de confidencialidad, estableciéndose como alternativa a este impedimento, el análisis de sus principales procesos, lo que otorga también una visión más imparcial de su participación en cada compromiso.

Dentro del mismo capítulo asociado al estudio estratégico de la división PPS2-1 se realizará el análisis FODA de la división indicado anteriormente en el capítulo 5.2., entendiendo que el análisis interno hace alusión a las fortalezas y debilidades propias de la división, y el análisis externo no solo se refiere a lo externo a la compañía sino que también a aquello con lo que la división se relaciona, como proveedores y otras áreas afines, esto con el fin de comprender aquellas actividades críticas en las que debieran sentar base los objetivos y metas que tendrá la división y a modo de complemento de la generación de objetivos que se realizará a partir de los pilares y compromisos estratégicos.

La base de la estrategia de PPS2-1 radica en la definición de los elementos básicos que orientan su accionar, como lo son la misión, la visión y los valores, los que serán definidos a partir de reuniones con la división en las que se discutirá la misión, visión y valores ya existentes en la compañía y cómo éstos se alinean con sus objetivos, para de esta forma confirmar su definición o reformularla. Posteriormente, con estos elementos elaborados específicamente para la división y los pilares estratégicos de la compañía, se definirá su estrategia a partir de reuniones con la división en las que se analizarán estos factores más los compromisos estratégicos asociados a los distintos pilares, los procesos principales de la división y sus desafíos a futuro, estableciendo así distintos focos estratégicos.

Teniendo como cimiento los pilares estratégicos de la compañía, y utilizando el análisis FODA de la división, las iniciativas o compromisos estratégicos ligados a los pilares, y los diagramas de los principales procesos de la división, se definirán los objetivos de la división abordando cada uno de éstos, pero advirtiéndose que no necesariamente cada componente de estos factores será considerado dentro de los objetivos dado que puede que ciertos componentes no influyan mayormente en la estrategia de la división. Posteriormente se situará cada objetivo en el mapa estratégico bajo sus distintas perspectivas, lo que servirá para la elaboración del Balanced Scorecard, asociando distintos indicadores y metas para cada objetivo planteado, ya sea indicadores existentes dentro de la compañía o nuevos creados por la memorista.

## **5.4. Plan de Implementación**

Para que la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard sea exitosa, es fundamental tener un plan de control de gestión y de implementación que permita hacer un seguimiento y análisis del desempeño de los distintos indicadores establecidos, y que guíe el actuar futuro frente a esta nueva metodología de gestión.

### **5.4.1. Plan de control de gestión**

El objetivo del plan de control de gestión es establecer una metodología de administración y análisis de los resultados obtenidos por el Balanced Scorecard, estableciendo las herramientas y acciones claves para el control del desempeño de la división.

Para llevar a cabo el monitoreo del desempeño de la división frente al Balanced Scorecard, se establecerán reuniones periódicas donde la persona a cargo dará a conocer el estado del desempeño a los integrantes de la división y donde se discutirán las acciones a seguir de modo de mejorar el rendimiento futuro.

### **5.4.2. Plan de implementación**

El esfuerzo de instalar nuevas prácticas dentro de una organización suponen altos costos, y por ende la disposición al cambio y el compromiso de quienes dirigen la empresa deben ser extraordinarios. En este caso, la implementación del Balanced Scorecard tiene como meta ser un apoyo para las decisiones estratégicas y la administración, y por ende se llevará a cabo un plan de implementación que permita hacer un correcto uso de la herramienta instaurada, detallando las etapas que contribuyen a su puesta en marcha.

## Capítulo 6: Estudio estratégico de la empresa

La comprensión de los elementos estratégicos de la compañía tales como su misión, visión, valores, pilares estratégicos e iniciativas asociadas a estos pilares corresponden a la primera etapa para llevar la estrategia desde un plano gerencial a las operaciones de la división objeto de estudio, es por esto que en el presente capítulo se hará una revisión de la estructura de la empresa, sus componentes estratégicas y otros datos complementarios que ayudarán a comprender el contexto en el que se desenvuelve la división PPS2-1.

### 6.1. Misión, visión y valores

#### 6.1.1. Misión<sup>24</sup>

*“Ahorrarle dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor”*

El objetivo de la compañía es contar con una estructura eficiente, que les permita poner a disposición de las personas y las familias productos y servicios a un precio competitivo, de manera de permitirles hacer un buen uso de su presupuesto y ser capaces de financiar un mayor bienestar y calidad de vida.

Mientras que la propuesta de valor que los distingue consiste en *“Precios Bajos Todos Los Días”*. Donde los clientes puedan confiar en que ahorran en el total de su compra, comprobándolo al revisar su boleta. Lo que se encuentra asociado a la estrategia de lograr una eficiencia máxima en la gestión para traspasar el ahorro de costos, y con ello ofrecer precios competitivos.

Para cumplir con su misión, desarrollan una estrategia multiformato con distintas cadenas de supermercados que ofrecen propuestas de surtido y servicio diferenciadas, a fin de satisfacer las necesidades de todos los chilenos según sus distintos perfiles, estilos de vida y estratos socioeconómicos. Ofrecer *“Precios Bajos Todos los Días”*, sin constantes alzas y bajas promocionales de precios, es el elemento común de los distintos formatos, y cuyo fin es que los clientes pueden destinar más recursos para financiar un mayor bienestar y *“vivir mejor”*, siendo lo que caracteriza a Walmart alrededor del mundo.

---

<sup>24</sup> Walmart. (2017). Nuestra Misión. 16 de Febrero, 2018, de Walmart Sitio web: [intranetchile.homeoffice.cl.walmart.com/NuestraCompania/Paginas/Nuestra-mision.aspx](http://intranetchile.homeoffice.cl.walmart.com/NuestraCompania/Paginas/Nuestra-mision.aspx)

La sostenibilidad de esta oferta hacia los clientes está basada en la confianza: ellos pueden tener la tranquilidad de comprar en una compañía que opera genuinamente con costos bajos todos los días para traspasarle sus eficiencias a sus precios. Es así como la compañía busca la generación y fortalecimiento de relaciones que sirven a la construcción de valor compartido entre la empresa y sus grupos de interés, con especial atención a sus colaboradores, proveedores, el medioambiente y la comunidad.

Adicionalmente, como estrategia para cumplir su misión, se han enfocado en disponer de una oferta integral de productos para entregar una experiencia de compra satisfactoria y solucionar las necesidades de los clientes, resguardando siempre la seguridad de la información y de sus datos personales con amplio surtido de productos alimenticios de calidad, marcas propias a precios convenientes., servicio de e-commerce, servicio al cliente, entre otros.

### **6.1.2. Visión<sup>25</sup>**

*“Ser la empresa de ventas al por menor preferida por los consumidores”*

Puesto que el crecimiento económico debe reflejarse en la creación de valor social que beneficie tanto a las comunidades como a las próximas generaciones, Walmart Chile basa su gestión ética y responsable en un enfoque de desarrollo sostenible, que involucra a todos sus grupos de interés: colaboradores, proveedores, clientes, medio ambiente y comunidad en general.

Esta visión integral se desarrolla sobre la base de la cultura y el estilo de trabajo, el “*Walmart Way of Working*”. Dicha premisa se encuentra presente en todos los niveles de la organización y se traduce en una manera común de pensar y enfrentar los desafíos, basándose en principios fundamentales como el respeto a las personas, el servicio a los clientes, la actuación con integridad y la búsqueda de la excelencia.

### **6.1.3. Valores<sup>26</sup>**

La organización está permanentemente preocupada de brindar a sus trabajadores un espacio de trabajo amplio y abierto, que impulse su crecimiento y desarrollo en el ámbito profesional y personal, logrando un equilibrio entre vida laboral y familiar. Es por esto que los

---

<sup>25</sup> Gerencia de Asuntos Corporativos Walmart Chile. (2016). Reporte de Responsabilidad Corporativa. Walmart, 121.

<sup>26</sup> Walmart. (2017). Nuestros Valores. 16 de Febrero, 2018, de Walmart Sitio web: [intranetchile.homeoffice.cl/walmart.com/NuestraCompania/Paginas/NuestrosValores.aspx](http://intranetchile.homeoffice.cl/walmart.com/NuestraCompania/Paginas/NuestrosValores.aspx)

valores son elementos imprescindibles para obtener un buen clima interno y ofrecer atractivas condiciones laborales. Esto, a su vez, se traduce en colaboradores comprometidos y en equipos de alto rendimiento, alineados con las metas estratégicas del negocio.

Bajo lo anterior es que los principios sobre los cuales se asienta la cultura de Walmart son los siguientes:

- Servicio a nuestros clientes
- Respeto por la persona
- Búsqueda de la excelencia
- Actuar con integridad

## 6.2. Estructura organizacional

El siguiente organigrama<sup>27</sup> ilustra la estructura organizacional de la empresa:



Ilustración 10. Organigrama de la organización

<sup>27</sup> Walmart. (2017). Equipos. 16 de Febrero, 2018, de Walmart Sitio web: [intranetchile.homeoffice.cl.walmart.com/Comunicados\\_Walmart/Plantillas%20Comunicados/Organigramas%202017/Gerencia%20General.pdf](http://intranetchile.homeoffice.cl.walmart.com/Comunicados_Walmart/Plantillas%20Comunicados/Organigramas%202017/Gerencia%20General.pdf)

De lo anterior, se desprenden las funciones de las principales unidades:

### **Gerente General**

Es el encargado de mantener informada a la directiva de la empresa sobre situación en la que se encuentra la compañía y de incentivar a sus trabajadores al cumplimiento de las metas fijadas para el futuro desarrollo y crecimiento de ésta, lo que realiza a través de la comunicación con los trabajadores y la pro actividad enfocada en el desarrollo de la organización. En la actualidad, el gerente general de Walmart Chile, Horario Barbeito, es también gerente de Walmart Argentina.

### **Área Comercial**

Una de sus funciones consiste en la definición de próximas campañas de promoción de productos, estimando el crecimiento de la demanda y generando planes estratégicos para el éxito de dichas campañas. Además, son los encargados de formar nuevas alianzas con posibles proveedores y de mantener una relación estable con los ya existentes.

### **Área Inmobiliaria**

Encargada de la adquisición de terrenos estratégicos donde potencialmente puede construirse una sucursal de la compañía, además de preocuparse por la administración de los locales y centros comerciales ya existentes, logrando así tener las mejores ubicaciones y una correcta administración.

### **Área de Logística y Supply Chain**

Esta área se encarga del correcto funcionamiento de las operaciones a corto, mediano y largo plazo asociadas a la logística de distribución y correcto abastecimiento de las distintos supermercados a lo largo del país, así como también del análisis de datos que permitan dilucidar el estado actual de la compañía en cuanto a abastecimiento y proyecciones futuras de demanda, tomando acciones preventivas y/o reactivas con respecto al abastecimiento, respondiendo de forma oportuna a la demanda por parte de los clientes.

### **Área de Marketing y Clientes**

Preocupada de las estrategias de promoción de productos mediante distintos canales, esta área establece un punto clave en la difusión de la misión de la compañía de ofrecer precios bajos apuntando a la satisfacción del cliente y velando por su bienestar.

### **Área de Recursos Humanos**

Encargada de promover el bienestar de los trabajadores, esta área también se preocupa por el correcto funcionamiento interno, promoviendo la "Cultura Walmart", capacitando a los nuevos trabajadores y gestionando las remuneraciones de los empleados, la administración

de sus vacaciones y sus días de teletrabajo (formato de trabajo fomentado por Walmart donde los empleados trabajan desde sus hogares).

Dada las particulares características de la logística y distribución de cada tipo de producto es que el área de Logística y Supply Chain presenta en su estructura, distintas divisiones detalladas a continuación<sup>28</sup>:

División	Productos
<b>GM1</b>	Mundo bebe Vestuario
<b>GM2</b>	Electrónica Hogar Hardlines
<b>ACP</b>	Alimentación Consumibles Líquidos
<b>PPS1</b>	Lácteos Deli Fiambrería
<b>PPS2-1</b>	Carnes Pescados Congelados
<b>PPS2-2</b>	Panadería Frutas Verduras

Tabla 4. Productos asociados a cada división

### 6.3. Capital Humano

“La Cultura de Walmart Chile es una característica fundamental y diferenciadora de nuestra compañía. Es la forma en que hacemos las cosas de la manera correcta, y la vivimos en cada acto, con cada comportamiento y en cada momento que los colaboradores comparten día a día. La Cultura es nuestra manera de interactuar, cómo ponemos en práctica un servicio de excelencia con clientes y de qué forma operamos el negocio.”<sup>29</sup>

Mediante la Cultura, la compañía busca crear sentido de pertenencia y aumentar el compromiso. Mejorar la calidad de vida de los colaboradores es, también, una forma de buscar cumplir con la misión de “Ahorrar dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor” porque redundará en obtener mejores resultados y contar con equipos de alto rendimiento.

<sup>28</sup> Elaboración Propia

<sup>29</sup> Walmart Chile. (2015). Memoria Anual y Reporte de Responsabilidad Compartida. Reporte Integrado.

Adicionalmente, cuentan con una Política de Diversidad e Inclusión que fomenta la conformación de equipos de trabajos diversos y de un ambiente laboral inclusivo como conceptos estratégicos de su forma de hacer negocios. Se considera esto como una ventaja competitiva real, ya que les permite desarrollar equipos comprometidos, más creativos y que sintonizan mejor con las necesidades de los clientes.

Finalmente, el sistema de evaluación de desempeño busca orientar, revisar, mejorar y dar seguimiento a la gestión de los colaboradores, permitiendo alinear los objetivos y metas individuales con las de la compañía. Esta instancia se aplica a todos los trabajadores que llevan más de seis meses en la empresa. Junto con contribuir al logro de los objetivos corporativos, este instrumento permite fortalecer el compromiso laboral, el liderazgo y la cultura organizacional a través de los canales de retroalimentación.

Bajo la misma línea de lo anterior, Walmart se rige bajo dos reglas de oro:

- El cliente siempre tiene la razón
- Si no la tuviese, remitirse al punto anterior

Y una regla de platino:

- En vez de tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran a nosotros, en Walmart tratamos a las personas como ellas desean ser tratadas

## **6.4. Estrategia<sup>30</sup>**

Con el objetivo de concretar su misión, “Ahorrar dinero a nuestros clientes para que puedan vivir mejor”, la compañía implementa una estrategia de responsabilidad corporativa basada en los siguientes lineamientos:

- Una amplia oferta de productos saludables y accesibles a precios bajos todos los días, incluyendo marcas propias.
- Un abastecimiento global para obtener los mejores productos a costos eficientes.
- Colaboración con los proveedores locales para lograr calidad y mejoras que se traduzcan en eficiencias operacionales y menores costos.
- Sistemas eficientes de distribución y vanguardia tecnológica.
- Optimización del consumo energético, reducir la generación de residuos, reutilización y reciclaje.
- Colaboración con las comunidades locales y resguardo del medio ambiente, expresado en una Política de Buen Vecino.

---

<sup>30</sup> Gerencia de Asuntos Corporativos Walmart Chile. (2016). Reporte de Responsabilidad Corporativa. Walmart, 121.

- Reconocimiento de las personas como el pilar del éxito de la organización, esforzándose por ofrecerles las mejores condiciones de empleabilidad, programas de gestión de talento y desarrollo de carrera. Relaciones laborales llevadas a cabo en un clima de diálogo y respeto, para contar con colaboradores comprometidos con los objetivos estratégicos y el proceder ético de la compañía.
- Políticas globales en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que contribuyen al empoderamiento económico de la mujer, erradicación de la pobreza y disminución del hambre y la desnutrición.

## **6.5. Pilares estratégicos**

La estrategia tiene como eje central el éxito comercial sostenible, definido en seis pilares que permiten formular y alcanzar objetivos en las distintas áreas de negocios, detectar oportunidades y mantener su oferta de productos con los precios más convenientes<sup>31</sup>. Para una visualización de la conexión de los pilares estratégicos con la misión y valores se recomienda ver el Anexo III.

### **a. Crecimiento continuo y rentable**

Gracias a una estructura multiformato, la compañía cuenta con una oferta diversificada, capaz de aprovechar las diversas oportunidades de negocio. Así ha pasado a ocupar una posición de liderazgo en la industria nacional, con altos niveles de competitividad y tasas de crecimiento sostenidas, siendo reconocida como una de las marcas de comercialización de productos de consumo masivo más confiable, eficiente y rentable.

### **b. Ofrecer la mejor experiencia de compra a precios imbatibles**

Junto a la amplia oferta de productos y precios convenientes, los clientes escogen a Walmart Chile por la atención cálida, cordial y cercana, que otorga un valor adicional a sus compras.

### **c. Operar incansablemente con costos bajos todos los días**

El esfuerzo por alcanzar la eficiencia y materializar su misión, se traduce en un trabajo cooperativo con los proveedores y colaboradores. Así se detecta, desarrolla e innova en aquellas áreas donde es posible incrementar la productividad.

---

<sup>31</sup> Gerencia de Asuntos Corporativos Walmart Chile. (2016). Reporte de Responsabilidad Corporativa. Walmart, 121.

#### **d. Comprometer y desarrollar a nuestros trabajadores**

Un espacio de trabajo respetuoso y abierto a la diversidad, con oportunidades de crecer y desarrollarse en lo profesional y lo personal, son elementos importantes para fomentar en los colaboradores un sentido de pertenencia y vinculación con la compañía.

#### **e. Ser líder en materia de responsabilidad social y sustentabilidad**

De la misión se desprende la responsabilidad por el entorno y las personas. Por ello la compañía se compromete, junto a sus colaboradores y clientes, a convivir en armonía con el medio ambiente, a ser inclusivos y a empatizar y colaborar con las comunidades locales.

#### **f. Entregar los más altos niveles de cumplimiento a los públicos de interés**

La confianza y la credibilidad de la compañía se sustentan en un estricto respeto de las distintas legislaciones, normativas, reglamentos y ordenanzas que regulan su actuar. Donde los principales grupos de interés corresponden a trabajadores de la compañía, clientes, fiscalizadores y autoridades, comunidad y ONGs, proveedores, accionistas, prensa, competencia y pares de la industria.

## 6.6. Compromisos estratégicos

A partir de los pilares estratégicos de la compañía, Walmart tiene como propósito una serie de compromisos o iniciativas estratégicas en los próximos años con el fin de lograr sus metas entorno a un crecimiento sostenible en el tiempo. La siguiente ilustración resume cada uno de ellos asociados a sus pilares:



Ilustración 11. Pilares estratégicos y sus compromisos asociados<sup>32</sup>

### a. Generar un crecimiento sostenible

- **Inversiones:** implementar un plan de inversiones de US\$ 800 millones para los próximos tres años.
- **Nuevas aperturas:** abrir entre 55 y 60 nuevos supermercados en el período 2017-2019, con foco en los formatos de tamaño mediano como Express de Lider y SuperBodega aCuenta.

<sup>32</sup> Elaboración propia

## **b. Mejor experiencia de compra para los clientes manteniendo los precios bajos**

- **Experiencia de compra:** mejorar los indicadores de la Encuesta de Experiencia de Compra en todos los formatos. Facultar el crecimiento de nuestro negocio de comercio electrónico, mediante inversiones tecnológica y el lanzamiento de nuevos servicios. Mejorar la experiencia en sala mediante innovaciones tecnológicas que permitan a los clientes acceder a la autoatención que buscan.

## **c. Operar con costos bajos todos los días**

- **Eficiencia operacional:** profundizar la búsqueda de eficiencias en la interacción con nuestros proveedores, motivándolos a sumarse a la distribución centralizada y a adquirir mecanismos de reposición simplificada.

## **d. Progresar en la ruta para convertirnos en la mejor empresa para trabajar en Chile**

- **Cultura:** adoptar nuevas iniciativas que refuercen los comportamientos culturales en los líderes de la compañía, con el fin de que sean modelos a seguir para sus equipos de trabajo.
- **Diversidad e inclusión:** aplicar programas de desarrollo acelerado de mujeres en operación y soporte para incrementar su presencia en cargos de liderazgo al interior de la compañía. Llevar a cabo iniciativas en pro de la inclusión con foco en dos grupos objetivos para potenciar la diversidad de los equipos de trabajo: programa de inclusión de personas en situación de discapacidad y programa de inclusión para adultos mayores.
- **Compensaciones y beneficios:** incorporar nuevas iniciativas que contribuyan al rol de Buen Empleador en términos de calidad de vida, a través de programas que concilien familia y trabajo.

## **e. Ser líder en responsabilidad social corporativa y sustentabilidad**

- **Buen vecino:** sumar como requisito en la evaluación de todos los nuevos proyectos la variable de un buen relacionamiento con la comunidad, y gestionar proactivamente aquellos con entornos más desafiantes.
- **Voluntariado:** superar los mil voluntarios y sumar nuevas organizaciones para entregar una solución integral de apoyo social.
- **Empoderamiento de la mujer:** impulsar el programa de Empoderamiento Económico Femenino y Desarrollo de Proveedoras Walmart Chile mediante capacitaciones a potenciales proveedoras, e internamente al equipo comercial.

- **Donaciones:** continuar identificando iniciativas e instituciones alineadas con los pilares de Responsabilidad Social de la compañía.
- **Hambre y desnutrición:** buscar nuevas alternativas que permitan entregar de forma oportuna y rápida alimentos a quienes más lo necesitan.
- **Energía:** continuar explorando iniciativas que permitan a la compañía hacer un uso más eficiente de sus recursos energéticos.
- **Residuos:** explorar nuevas alternativas de reducción, reutilización y reciclaje en tiendas y aumentar el volumen de reciclaje de clientes en los Puntos Limpios de la red.
- **Productos sustentables:** seguir promoviendo la venta de productos más sustentables.

#### **f. Mantener altos estándares éticos y de cumplimiento con todos los públicos de interés**

- **Ética:** trabajar más intensamente con los locales para incorporar aspectos éticos en su quehacer, brindar orientación y promocionar los canales de comunicación con la Oficina de Ética. Disminuir la duración de las investigaciones relacionadas con la ética y levantar las brechas operacionales detectadas. Enfocar la campaña Ética En Acción en un tema de relevancia para el negocio.
- **Relaciones laborales:** promover el diálogo y la modernización de las relaciones laborales entre la empresa y los sindicatos en el marco de la reforma laboral.
- **Privacidad de la información:** Implementar la política de tratamiento de datos personales de los colaboradores.
- **Libre competencia:** Continuar desarrollando todos los mecanismos para la protección de la libre competencia, incluyendo una constante capacitación a los colaboradores de la compañía.
- **Anticorrupción:** Continuar con la gestión del modelo de prevención de delitos para la compañía y sus filiales.
- **Salud y seguridad:** Mejorar en un 15% los indicadores de Salud y Seguridad Ocupacional para el período 2015-2017.
- **Seguridad de alimentos:** Seguir avanzando en la implementación de altos estándares en temas de calidad alimentaria.
- **Medio ambiente:** Cumplir con los compromisos medioambientales de la compañía.

## Capítulo 7: Estudio estratégico de la división PPS2-1

Previo a la elaboración de un Balanced Scorecard es fundamental tener un conceso sobre aquellos elementos de la estrategia claves para un correcto alineamiento. La definición o confirmación de la misión, visión y valores establecen la materia prima para la generación de la herramienta de control de gestión, así como también la definición de los procesos que realiza la división que aportan en el cumplimiento del plan estratégico de la compañía.

### 7.1. Área de Logística y Supply Chain

El área de Logística y Supply Chain es una de las áreas claves para el éxito de las operaciones, al brindar soluciones para la implementación de los procesos de compra, transporte y posicionamiento de los productos en los distintos locales de la compañía. Su principal función es recibir, almacenar y distribuir mercadería en todo el país, con la mayor eficiencia posible.

Esta área apoya la operación del retail, que se basa en una compleja logística y una importante cadena de suministro. Para dar cuenta de esta demanda, Walmart Chile cuenta con ocho centros de distribución a lo largo del país. La mayor parte de las mercaderías que se comercializan en las tiendas de la organización son recibidas, almacenadas, distribuidas y transportadas en estos centros, siempre con el objetivo de cumplir con las metas establecidas, con los costos más eficientes posibles.

Con el fin de orientar mejor sus acciones en línea con la estrategia, el área define su misión y visión de la siguiente forma:<sup>33</sup>

Misión:

*“Proporcionar un servicio logístico de bajo costo, enfocado a nuestras tiendas, mejorando la disponibilidad en nuestras estanterías para apoyar el crecimiento del negocio”*

Visión:

*“Servir a nuestros clientes mejor que nadie en el mercado”*

---

<sup>33</sup> Información interna de la empresa

## 7.2. Estructura

Como se mencionó anteriormente, el área de Logística y Supply Chain se divide según los tipos de productos que se reabastecen hacia los locales dada la particularidad del tratamiento que debe tener cada categoría de productos, presentando la siguiente distribución:

División	Productos
<b>GM1</b>	Mundo bebe Vestuario
<b>GM2</b>	Electrónica Hogar Hardlines
<b>ACP</b>	Alimentación Consumibles Líquidos
<b>PPS1</b>	Lácteos Deli Fiambrería
<b>PPS2-1</b>	Carnes Pescados Congelados
<b>PPS2-2</b>	Panadería Frutas Verduras

Tabla 5. Productos asociados a cada división<sup>34</sup>

La división en la que se abocará el estudio corresponde a PPS2-1, que se encarga del reabastecimiento de carnes, pescados y congelados a los distintos locales de la compañía, siendo estos últimos el cliente directo que solicita la mercadería. Y sus productos se caracterizan por ser perecederos y por tener que ser conservados en refrigeradores a baja temperatura conservando la cadena de frío para su óptima calidad.

---

<sup>34</sup> Elaboración propia

Esta unidad esta compuesta por las siguientes personas:

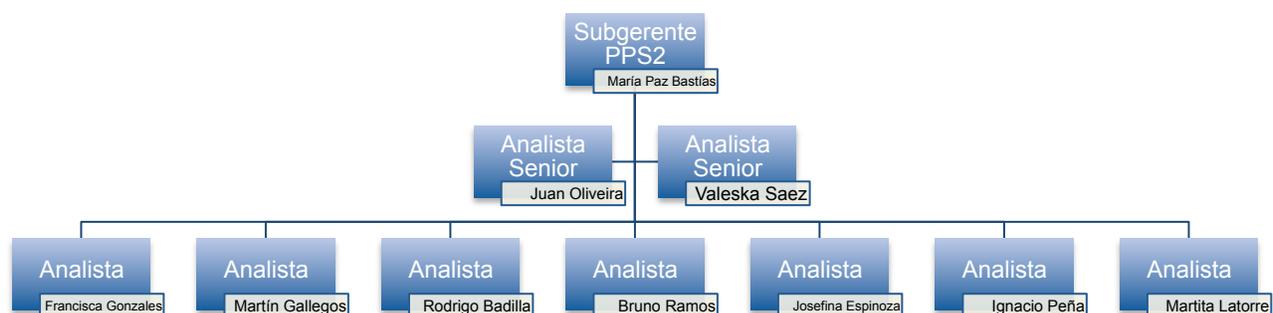


Ilustración 12. Organigrama división PPS2-1<sup>35</sup>

Liderada por la ingeniera civil industrial y subgerente María Paz Bastías, el área se conforma por dos analista senior, el ingeniero civil industrial Juan Oliveira, encargado del reabastecimiento de Productos Congelados; y Valeska Saez, licenciada en comercio internacional y encargada de Carnes Blancas; además de cinco analistas, Josefina Espinoza e Ignacio Peña, ingenieros civiles industrial encargados de WAYS (productos de Walmart Alimentos y Servicios); Martín Gallegos, ingeniero civil industrial encargado de Congelados; Rodrigo Badilla y Francisca González, ingenieros civiles industriales encargado de Carnes Blancas; y Bruno Ramos y Martita Latorre, ingenieros civiles industriales encargados de Carnes Rojas.

<sup>35</sup> Información interna de la empresa

### 7.3. Procesos claves

Los procesos claves dentro del área se pueden englobar en dos macroprocesos, inbound y outbound, que describen el proceso de abastecimiento de productos de la siguiente cadena<sup>36</sup>:



**Ilustración 13. Proceso de abastecimiento de productos**

En el caso de la división, ésta participa en la comunicación entre proveedores y centros de distribución, y entre el centro de distribución y los locales, lo que se denomina distribución centralizada; y también entre aquellos proveedores que despachan sus productos de forma directa a los locales y éstos últimos, llamada distribución directa.

Cabe destacar que la compañía interactúa con más de mil proveedores nacionales de forma centralizada. También cuenta con importantes fuentes de abastecimiento en el extranjero a través de distintos acuerdos comerciales. Y las adquisiciones de mercadería se realizan en su mayoría en forma inmediata, en un contexto de relaciones de largo plazo con los proveedores.

Walmart Chile cuenta con una amplia red de proveedores que le permite ofrecer a sus clientes los productos y servicios que ellos requieren. Dicha red considera grandes proveedores, interproveedores que desarrollan las marcas propias de la compañía en el área de productos perecederos, y Pymes de menor tamaño. Esta diversidad constituye un

---

<sup>36</sup> Elaboración propia

elemento esencial para garantizar la calidad y precios bajos que caracteriza a la compañía. Dentro de los principales proveedores, se encuentra Nestlé Chile S.A., Agrosuper Comercializadora de Alimentos Ltda., Unilever Chile S.A., Empresas Carozzi S.A., CMPC Tissue S.A., Watts Comercial S.A., Evercrisp Snack Productos de Chile, Comercial Santa Elena S.A., Procter & Gamble Chile Ltda., Cooperativa Agrícola y Lechera de la Unión (COLUN), Embotelladora Andina S.A. y Embotelladoras Chilenas Unidas S.A., donde se destaca que ninguno de éstos concentró más del 10% de las compras de la compañía en el año 2016.<sup>37</sup>

### 7.3.1. Inbound

En este proceso se busca asegurar el flujo de mercadería desde los proveedores hacia los centros de distribución, y sus objetivos son:

- Lograr el volumen necesario para cumplir con la capacidad del centro de distribución
- Gestionar el desempeño de los proveedores
- Dar respuesta a los requerimientos de los locales
- Buscar la optimización de recursos

Para el cumplimiento de los objetivos, el proceso de Planificación de Compra es crucial para productos que no tienen compra automatizada dado que la coordinación debe asegurar que exista disponibilidad y rotación constante de productos con baja vida útil en los distintos locales de la compañía, respondiendo a las contingencias para los casos en que la disponibilidad de productos por parte de los proveedores no sea la esperada o su producción no supla la demanda requerida.

### 7.3.2. Outbound

El outbound asegura un correcto flujo de la mercadería que sale desde los centros de distribución hacia los distintos locales del país, para ello se emplea el *Rolling*, que permite realizar la proyección semanal del volumen de cajas despachados hacia los locales de venta.

El proceso de Rolling (ver en ilustración 14 su diagrama de proceso) inicia cuando la casa matriz de Walmart en Estados Unidos envía la proyección anual de crecimiento en ventas, la que es revisada a nivel compañía por las áreas de finanzas y finanzas operacionales para cada departamento y para cada mes (en el caso de la división PPS2-1, le atinge los

---

<sup>37</sup> Gerencia de Asuntos Corporativos Walmart Chile. (2016). Reporte de Responsabilidad Corporativa. Walmart, 121.

departamentos de congelados, carnes y pescados), en forma paralela se realiza una limpieza del Rolling de los centros de distribución en el sistema para tener un registro real y actualizado de las cajas de mercadería disponible en cada centro, dado que muchas veces para responder a contingencias se trasladan cajas de mercadería entre los distintos centros. En base al plan de crecimiento de la compañía y el Rolling determinado por las áreas de finanzas, el área comercial elabora el plan de venta anual y posteriormente el reporte o plan de ventas mensual, que corresponden a las proyecciones de venta para el año y mes respectivamente realizadas por dicha área. Por su parte, Central Team, división del área de Logística y Supply Chain con un rol más transversal al resto de las divisiones del área, elabora su propia distribución anual y mensual del Rolling desde un punto de vista más operativo. Con esta información, las distintas divisiones ajustan el Rolling para la siguientes cuatro semanas, guiándose por el reporte o plan de ventas del área comercial y por el Rolling elaborado por Central Team.

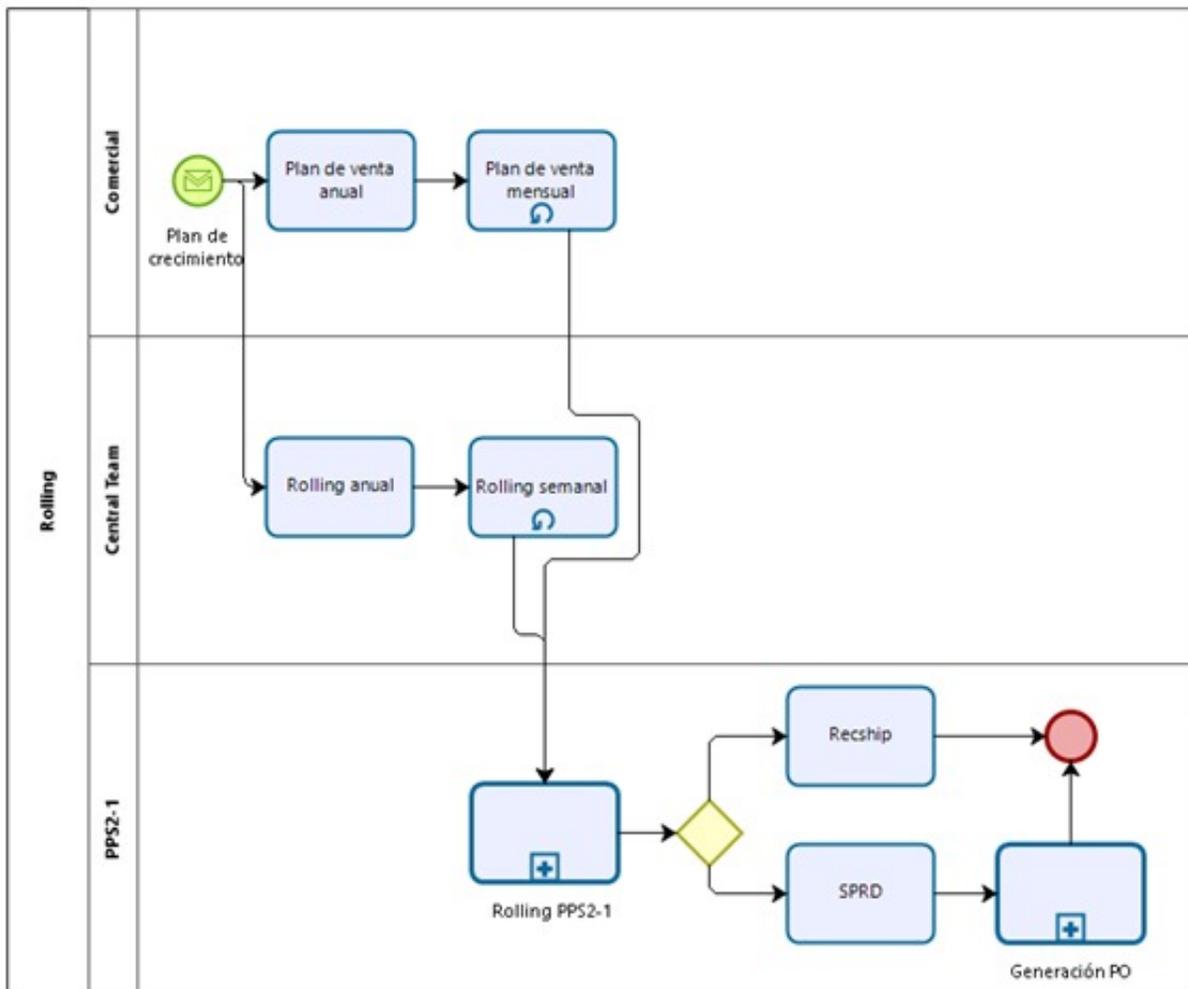


Ilustración 14. Diagrama de proceso de Rolling<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Elaboración propia

Con respecto a la división PPS2-1, su proceso de Rolling (ver en ilustración 15 su diagrama de proceso) consiste en que luego de recepcionar la información correspondiente al Rolling de Central Team y plan de venta del área comercial, se analizan las contingencias pasadas con el fin de aprender de estas experiencias, se actualizan las listas que estarán en promoción en las próximas semanas, y se analiza y actualiza el forecast, que corresponde al cambio en el pronóstico de venta que derivará posteriormente en dos procesos incluyentes, Recship (recommended ships) que es la planificación de compra automática y SPRD (send promotion read distribution) que es la compra manual, esto dado que en el sistema de compra GRS existe una cierta cantidad de cajas pronosticadas para un cierto periodo a través del Recship que se complementa con la determinación de comprar más productos de forma manual a través de SPRD.

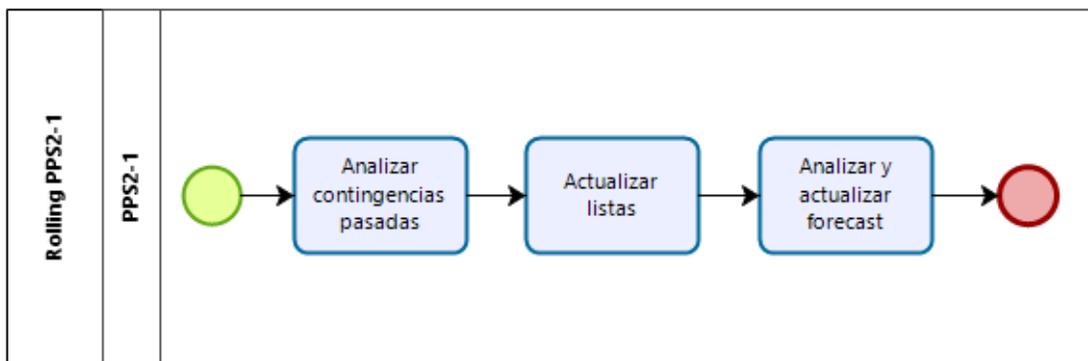


Ilustración 15. Diagrama de proceso de Rolling PPS2-1<sup>39</sup>

El sistema de compra manual SPRD desglosa su proceso en la generación de órdenes de compra o purchase order (PO) (ver en ilustración 16 su diagrama de proceso), en él la división crea una orden de compra que tiene el detalle de la fecha para cuando se solicitan los productos, el ítem del producto, el tipo de flujo (si es directo quiere decir que es distribuido de forma directa desde el proveedor a los locales, y si es centralizado significa que es despachado a los locales desde los centros de distribución de Walmart), el local al que va dirigido, la cantidad de producto, entre otros. La PO es posteriormente enviada a los proveedores quienes en la fecha indicada en el documento deben enviar la mercadería al centro de distribución que corresponda, en este punto no siempre los proveedores cumplen con el despacho de la cantidad de producto acordada en la PO, lo que significa un problema para la planificación de la compra. Luego, en el centro de distribución se produce el Scheduler, que corresponde a la calendarización de la recepción de la mercadería, indicándose el horario y el andén por el que debe ingresar el camión del proveedor a despachar sus productos. Una vez recepcionada la mercadería debe analizarse si el formato en que viene la caja, es decir, el vendor pack, es igual al formato de empaquetado que utiliza Walmart, el warehouse pack, en caso de no coincidir ambos formatos se habla de un break

<sup>39</sup> Elaboración propia

pack, que corresponde a una caja que debe re empaquetarse para tener el mismo formato de la compañía. Ya sea una caja re empackada o no, ésta mercadería se va acumulando hasta formar un pallet completo que es despachado hacia los distintos locales.

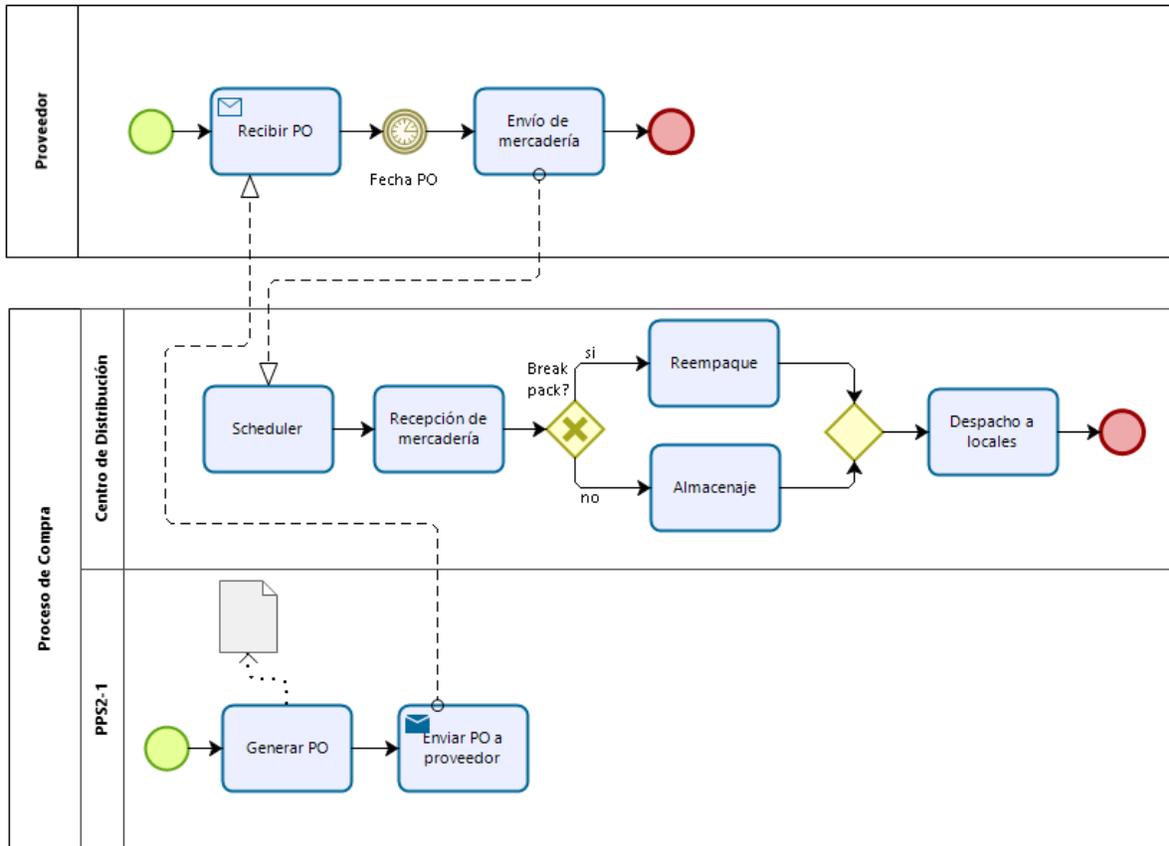


Ilustración 16. Diagrama de proceso de compra<sup>40</sup>

Como las proyecciones de venta son estimadas, y está en las manos del cliente la venta que efectivamente se realiza, las distintas divisiones van reaccionando al avance de las ventas y ajustando el Rolling semana a semana de acuerdo a este comportamiento, y por su parte, el área comercial realiza activaciones (ofertas) si la venta esta por debajo de lo estimado, para finalmente cumplir con el plan de crecimiento de la compañía.

<sup>40</sup> Elaboración propia

La elaboración del *Rolling* mensual por parte de las divisiones, está a cargo de su subgerente y consta de las siguientes etapas<sup>41</sup>:



Ilustración 17. Procesos de Rolling

En la primera etapa se revisa la reacción de la venta para posibles ajustes de Rolling ya declarados dentro de los planes de venta. Posteriormente se planifican las campañas con foco en los feriados irrenunciables, considerando el alto volumen y complejidad vs. la capacidad máxima en los centros de distribución. Luego se revisa el inventario de modo de identificar caídas importantes para su posterior registro y seguimiento de recuperación, mejoría que se lleva a cabo con estrategias como traspaso de mercaderías entre warehouse (bodega), contingencia, flow strategy, etc. Y finalmente se realizan reuniones semanales y quincenales para discutir y reformular los puntos anteriores.

Los beneficios que reporta el *Rolling* a la logística y el reabastecimiento son los siguientes<sup>42</sup>:

Logística	Reabastecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección de recursos operacionales a corto, mediano y largo plazo</li> <li>• Alineamiento con las campañas comerciales</li> <li>• Aporta al desempeño y productividad de los Centros de Distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite generar presupuestos para logística</li> <li>• Cumplir de manera eficiente con las campañas evitando los desabastecimientos</li> <li>• Seguimiento de la información de los procesos</li> </ul>

Tabla 6. Beneficios del Rolling

### 7.3.3. Principales Procesos

Los procesos principales de la división PPS2-1 consisten en la realización de compra manual y automatizada, que corresponden a las compras rutinarias de cajas de productos según el plan anual de ventas (para mayor detalle ver diagrama de proceso de Rolling en capítulo 7.3.2.). La carga de listas es también una tarea importante que se lleva cabo cada mes (ver en ilustración 18 su diagrama de proceso), ésta consiste en ingresar al sistema las listas de promociones que fija a principio de año el área comercial y que distribuye las promociones

<sup>41</sup> Elaboración propia

<sup>42</sup> Información interna de la empresa

durante cada mes del año. Estas listas son modificadas por los analistas de Logística y Supply Chain dada su mayor sensibilidad con respecto al comportamiento de venta de los productos que manejan, determinando finalmente la cantidad de productos que se comprará a partir del análisis del historial de los productos presentes en la lista y definiendo posteriormente la cantidad de cajas que se despacharán de cada producto a cada local. Una vez definida la carga en la combinación producto/local, se compra automáticamente la cantidad de cajas establecidas por el Recship y se complementa con las cajas compradas manualmente a través de SPRD, generándose las PO correspondientes (para mayor detalle sobre Recship, SPRD y generación de PO ver capítulo 7.3.2.).

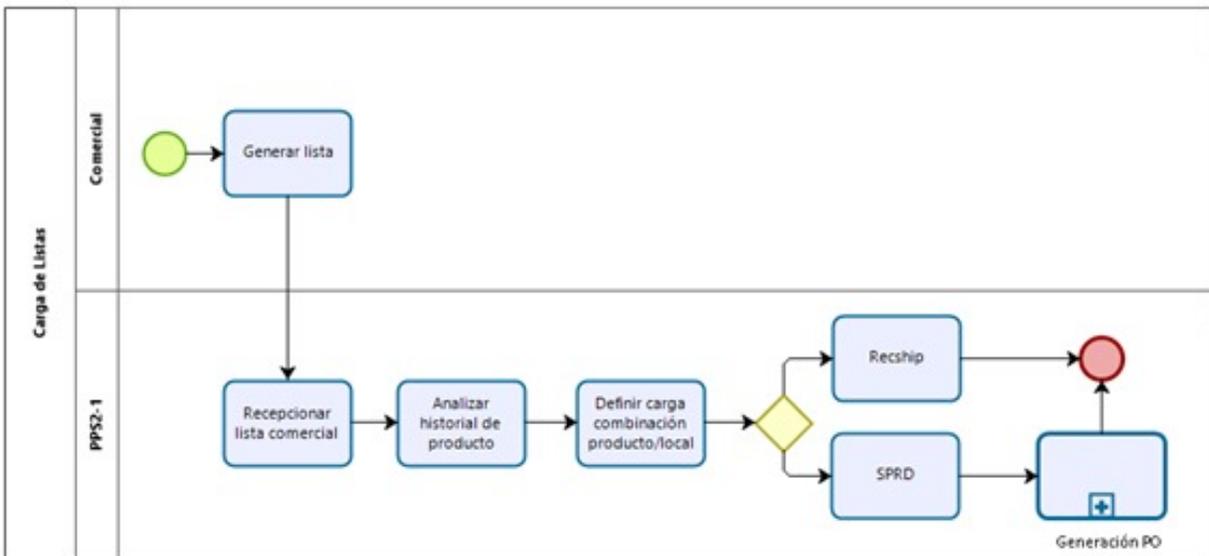


Ilustración 18. Diagrama de proceso de carga de listas<sup>43</sup>

Adicionalmente, dada la incerteza en las ventas que efectivamente se llevarán a cabo, se deben realizar activaciones de productos que ocurren por ejemplo cuando ciertos productos están perdiendo participación de mercado, teniendo que bajar sus precios para aumentar su volumen de venta, o cuando los competidores del mercado realizan promociones de ciertos productos, y también para liquidar mercaderías que se quieren dar de baja. Dichas activaciones son determinadas por el área comercial en el momento en que existe un bajo cumplimiento del plan de ventas que ellos determinaron o cuando existen activaciones por parte de los supermercados competidores, pero al igual que la carga de listas, los analistas de Logística y Supply Chain tienen mayor sensibilidad al comportamiento de los productos por lo que son ellos quienes determinan la cantidad de productos que se va a comprar y distribuir a los distintos locales de la cadena, en un proceso similar al que ocurre con las listas, donde reciben la activación generada por el área comercial, analizan el historial del producto y definen la cantidad de carga en la combinación producto/local, realizando la compra mediante Recship y SPRD.

<sup>43</sup> Elaboración propia

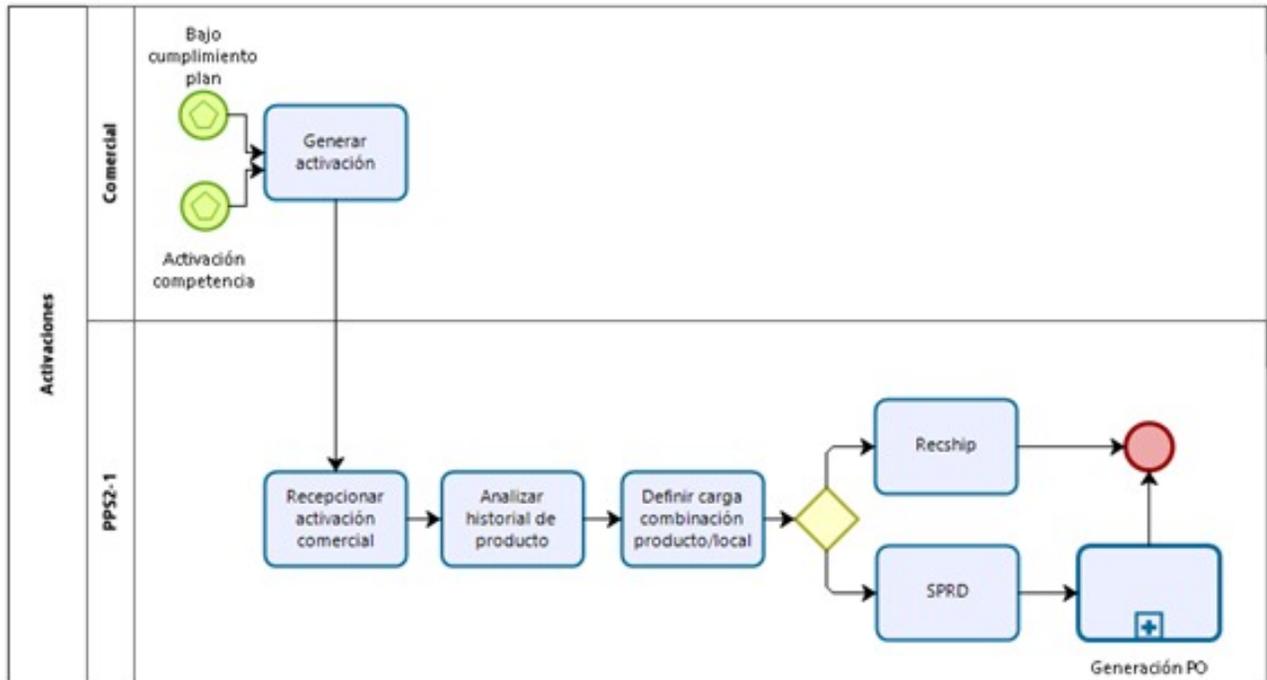


Ilustración 19. Diagrama de proceso de activaciones<sup>44</sup>

Un último proceso relevante en la división es el Shopping Experience, que significa que el analista debe velar porque el cliente tenga una buena experiencia de compra, asegurando que haya instock, es decir, que haya presencia de productos en los mostradores, pero a la vez preocupándose de que no existan mermas asociadas al exceso de inventario.

## 7.4. Análisis FODA

### 7.4.1. Fortalezas

Una de las mayores fortalezas con la que cuenta la división es la tecnología más avanzada de retail del país en estimación de demanda, el sistema GRS, que pronostica la demanda para apoyar la gestión diaria de los analistas, realizando tareas como planificación y gestión de aumento de ventas y requerimiento de inventario para cada local debido a promociones, planificación de la relación artículo/tienda y artículo/inventario de centro de distribución para que los artículos lleguen en el momento adecuado a cada locación, entre otros. El futuro plan de automatización de todo el surtido de productos que tiene la división en el sistema GRS

<sup>44</sup> Elaboración propia

automatizará la estimación de demanda y con ello mejorará el ajuste del PI (perpetual inventory), que corresponde al inventario que según el sistema hay en los locales. Adicionalmente, herramientas como Cubo y Teradata complementan el análisis y estimación de demanda, al ser instrumentos de visualización y manejo de datos.

Otra fortaleza es el vasto historial del comportamiento de los productos en las bases de datos, lo que permite su correcta gestión. Walmart es la empresa de retail chilena más avanzada en términos tecnológicos de estimación de demanda y compra de productos, lo que es posible gracias a la capacidad de análisis de sus sistemas computacionales y gracias a la cantidad de información disponible acerca de sus productos.

La experiencia y conocimiento transversal de la subgerente y los analistas senior de PPS2-1 guía al resto del equipo a perseguir las metas de la división y a entender de mejor forma su papel dentro de la división.

La comunicación constante y de calidad con el centro de distribución y las áreas afines como el área comercial permiten que exista siempre coordinación con respecto a la disponibilidad de inventario en las bodegas y al aumento de demanda por promociones.

#### **7.4.2. Oportunidades**

La llegada del e-commerce al país ha abierto muchas posibilidades no solo para la división, sino que para toda la compañía, dando paso a una nueva forma de compra que podría aumentar la demanda en ciertos locales, cambiando así la estimación de ésta. Los sistemas de compra como Pick Up, en que el cliente compra por internet y luego retira los productos en los locales, también podría cambiar la forma en que se reabastecen los distintos locales. Y finalmente, la entrada de Cornershop a la compañía, está cambiando la demanda en aquellos locales que lo tienen implementados y podrían significar una nueva forma de display de productos.

La estrategia comercial a la que apuesta Walmart es vender a precios bajos más que centrarse en la calidad como lo hace Jumbo, pero aún así la experiencia de compra es uno de los pilares estratégicos de la compañía y por ende la calidad de los productos que se presentan en las góndolas afectan la percepción del cliente con respecto al supermercado. La división de perecederos juega un rol fundamental en este punto dado que la carta de presentación de la calidad en los productos lo da la frescura y apariencia tanto de frutas y verduras como de carnes y pescados que están en exhibición.

El sistema de compra automática representa una oportunidad puesto que no todos los productos se encuentran en el sistema GRS de compra automatizado, y este método es más eficiente y preciso en la gestión de adquisición y abastecimiento de productos que realizar las compras de forma manual, además reduce la incertidumbre asociada al juicio personal de los analistas para la estimación de demanda.

Las herramientas tecnológicas suponen un complemento para la gestión ya que la agiliza y la vuelve más precisa, el Big Data permite el análisis de gran cantidad de información que sirve para apoyar la toma de decisiones de los analistas y que en la división no son aprovechadas como sí lo hacen en otras divisiones y áreas que utilizan herramientas como SPSS, Alteryx y Tableau.

### **7.4.3. Debilidades**

Una de las debilidades que presenta la división es la alta rotación de empleados, que afecta en el corto plazo dado que éstos deben tener un periodo de adaptación y entendimiento del cargo al que ingresan. Además de no poseer la experiencia que permite que exista mayor sensibilidad en la estimación de demanda y en el tratamiento de los productos, puesto que por las características de éstos, muchos no están incorporados al sistema de estimación automatizada, teniendo que conocer el analista la particularidad del comportamiento de cada uno de ellos. En logística una de las capacidades más difíciles de lograr es la sensibilidad, y sólo la experiencia es capaz de familiarizar a los analistas con la particularidad de cada producto que manejan, especialmente dentro de una división en que existen productos con características especiales como corta vida útil y estacionalidad.

Parte de la compra representa otra debilidad, ya que es el área comercial quien pacta la adquisición de camiones importados de carne con ciertos cortes sin la intervención de la división PPS2-1, y estos deben calzar con el pronóstico de venta de la división, lo que no siempre ocurre y donde no se puede pedir los cortes específicos que se requieren.

Bajo la misma línea de lo anterior, que la compra y estimación de demanda de un porcentaje de los productos que maneja la división no se encuentre automatizada hace que la compra sea imprecisa y que se realice bajo el juicio de un analista que puede o no tener el conocimiento y sensibilidad suficiente para estimar la cantidad óptima a comprar de cada producto.

Otra debilidad a la que se ve sometida la división es la posibilidad de que el área comercial lance promociones, que percederos aumente el stock de los productos en promoción, y que finalmente éstos no tengan el éxito esperado y que se liquiden o mermen.

#### **7.4.4. Amenazas**

Una de las amenazas más latentes para la división son las condiciones en las que opera la vida útil de algunos productos y cómo deben ser preservados, lo que produce mayor merma que en otras divisiones por pérdidas en la cadena de frío o por vencimiento. Adicional a esto, las condiciones medioambientales y problemas en aduana pueden afectar el transporte de productos importados ya sea a través de la cordillera o de los puertos de ingreso, lo que produce mermas si estas dificultades no son tratadas a tiempo.

Las condiciones impuestas por los proveedores también pueden afectar de forma negativa ya que si bien son aliados para la compañía, éstos muchas veces privilegian la exportación de ciertos productos en lugar de transarlos en el mercado local, o también puede existir imposición de venta de cierto surtido de cortes de carnes. Los proveedores también pueden no tener la capacidad en sus líneas de producción para suplir la demanda requerida por Walmart, lo que afecta finalmente en que la compañía deba suplir dichos productos con otros sustitutos, o bien pueden comprometerse a abastecer con cierta cantidad de productos y luego no cumplir dicho compromiso.

Otra amenaza la que se ve sometida la división es la posibilidad de que el área comercial lance promociones, que percederos aumente el stock de los productos en promoción, y que finalmente éstos no tengan el éxito esperado y que se liquiden o mermen.

Finalmente, las promociones ofrecidas por otras cadenas de supermercado puede afectar la demanda real en comparación a la estimada inicialmente, lo que produce un sobre stock en los locales que si no se logra contrarrestar, puede provocar mermas por falta de espacio en las cámaras de frío o por vencimiento de los productos.

### 7.4.5. Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Sistema GRS Base de datos Experiencia y conocimiento transversal Comunicación áreas afines	Rotación de empleados Compra a cargo de terceros Sistema de compra manual Sobrestock por promociones
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	e-commerce Estrategia comercial Sistema de compra automática Herramientas tecnológicas	Condiciones en que opera vida útil de los productos Condiciones proveedores Promociones competencia

Tabla 7. Matriz FODA de la división PPS2-1<sup>45</sup>

### 7.5. Validación de información y análisis

La validación de la información recopilada sobre los diferentes puntos que conforman la estrategia de la división se realizó mediante reuniones con el equipo de PPS2-1, en las que se discutieron los distintos elementos que componen la estrategia de la compañía y la estrategia del área en la que se encuentra la división, además de los procesos claves de la división y de los elementos presentes en un análisis FODA de la misma.

Frente a los elementos expuestos, la división afirma conocer la estrategia y los pilares estratégicos de la compañía, y tiene claridad sobre los procesos claves que posibilitan su funcionamiento, pero desconoce la estrategia planteada por su propia área.

Adicionalmente, la realización del análisis FODA se discutió con la división y posteriormente se presentó para su validación, confirmando ciertos puntos y modificando otros.

<sup>45</sup> Elaboración propia

## Capítulo 8: Proyecto Balanced Scorecard

### 8.1. Misión, visión y valores de la división

El despliegue del plan estratégico requiere que las distintas divisiones se alineen bajo un mismo objetivo, pero al tener cada una de estas distintas funciones, se hace necesario establecer el propio horizonte de la división en estudio de manera tal que se condiga con sus operaciones pero que a la vez esté en concordancia con la estrategia de la compañía. Para ello se realizaron reuniones con la subgerencia de la división en las que se confirmaron ciertos aspectos y se definieron otros a partir de su contribución a la compañía y sus labores como área.

La misión de la división representa la razón de ser de ésta y corresponde a la trayectoria que seguirá para lograr su visión, es por esto que se definió que sea más específica que la que el área de Logística y Supply Chain posee puesto que su relación con las distintas áreas define de mejor forma su foco, estableciéndose la siguiente misión:

*“Proporcionar al interior de Walmart un servicio de reabastecimiento que responda con eficiencia a los distintos actores con los que se relaciona para lograr la satisfacción de los clientes”*

En línea con la misión, la visión corresponde a la imagen de futuro que se tiene y la proyección a largo plazo de la división, como ésta representa el destino o resultado del camino que recorre la misión, de igual forma que esta última, se define más específicamente de la siguiente forma:

*“Ser líderes en reabastecimiento en el mercado de retail”*

Dado que los valores representan los principios de la compañía, la división los adopta como su forma de operar de acuerdo con la cultura Walmart, por lo que se mantienen los expuestos a continuación:

- Servicio a nuestros clientes
- Respeto por la persona
- Búsqueda de la excelencia
- Actuar con integridad

La definición de estos elementos contribuyó al conocimiento de la división frente a los elementos base del plan estratégico de la compañía, y a adoptarlos a través de la identificación de los aportes claves que esta realiza para su desarrollo. Adicionalmente, se destaca que la traducción de estos elementos estratégicos desde un nivel corporativo a la realidad de la división aporta a dar una visión más clara de las metas de la división que se desprenden de la estrategia corporativa.

## **8.2. Estrategia de la división**

Para la confirmación y definición de la estrategia de la división, se llevaron a cabo reuniones con la subgerencia de la división, en las que se discutió y analizó en detalle los pilares estratégicos y sus iniciativas asociadas, los procesos principales de la división, y sus desafíos futuros para ser incorporados dentro de su plan estratégico.

El funcionamiento correcto de la división, es clave para la actividad de la compañía, y por tanto base para el desarrollo del plan estratégico en sus distintos pilares, frente a éstos, las funciones de la división participan de forma activa en tres de los seis pilares.

En cuanto al pilar “Crecimiento continuo y rentable”, PPS2-1 esta en constante búsqueda del alineamiento del reabastecimiento con los planes de venta que se derivan del plan de crecimiento de la compañía, estableciendo cursos de acción como los que involucran el proceso de Rolling, el seguimiento de las ventas, y el control de las campañas y listas promocionales.

Por otro lado, con respecto al pilar “Operar incansablemente con costos bajos todos los días”, ésta se ha enfocado en ingresar al sistema y automatizar aquellos productos cuyo pronóstico de demanda y compra no se calcula y realiza de forma automática, de modo de tener sus operaciones más eficientes y precisas y con ello evitar la merma de productos. Bajo la misma línea de la eficiencia, existe CPFR, que es un plan de integración vertical que busca integrar a los proveedores al flujo que tienen sus productos en Walmart, siendo su objetivo el mismo de un analista de Walmart, en esto participan 52 empresas que corresponden a las de mayor volumen de venta en la compañía, y su aporte radica en la optimización del reabastecimiento directo y centralizado de los productos de sus marcas, logrando un sistemas más colaborativo y por ende más eficiente en las operaciones.

En cuanto al tercer pilar en el que participa la división “Ofrecer la mejor experiencia de compra a precios imbatibles”, si bien los precios no dependen de la división y en ello no tienen injerencia, la experiencia de compra de los clientes es uno de los objetivos fundamentales de la compañía, y por lo tanto, deben asegurar la disponibilidad de los productos en los locales y que cuando el cliente llegue a buscar cierto producto este se

encuentre en la góndola, para ello se monitorea el indicador de disponibilidad *instock*, que asigna el número 1 si el producto  $x$  se encuentra en el local  $y$ , y 0 si no se encuentra, contando así para cada combinación de producto/local se llega al porcentaje de *instock* a nivel producto, categoría, etc., en este punto también es importante el apoyo que genera CPFR para asegurar la disponibilidad de sus propios productos en las góndolas de los supermercados.

En consideración con lo anterior es que se establecieron los siguientes focos estratégicos de la división alineados con el plan estratégico de la compañía:

- Lograr una buena experiencia de compra, a través del aseguramiento de la disponibilidad de productos en locales
- Mejorar continuamente la eficiencia operacional y colaborativa
- Alinear los planes y campañas con el crecimiento de la compañía

Esta identificación de la estrategia de la división aporta en la comprensión de los procesos claves que permiten el funcionamiento de la división de cara a su desarrollo, y a identificar los aportes específicos que cumple para lograr los objetivos planteados a nivel corporativo.

Cabe destacar que estos focos son determinados en conjunto con la organización, siendo una parte del análisis estratégico en torno a los pilares estratégicos, y no estableciendo la totalidad del análisis de la estrategia por parte de la memorista. Un análisis más profundo se verá en el siguiente capítulo 8.3.

### **8.3. Definición de objetivos estratégicos**

Para la definición de objetivos e indicadores de la división PPS2-1, en primer lugar se deben determinar las perspectivas sobre las cuales se sostendrá el Balanced Scorecard. Dado que el proyecto apunta a la realización de los despliegues del plan estratégico corporativo a un nivel inferior, se mantendrá la estructura base del BSC cuyas perspectivas son financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Bajo esta misma premisa, se mantendrán los pilares estratégicos como referencia para la división, y se orientará la estrategia desarrollada para la división hacia dichos pilares, poniendo énfasis en aquellas actividades que potencian el desempeño de la compañía hacia tales metas.

Uno de los elementos importantes en la definición de los objetivos corresponde a la evaluación de la incidencia de las labores de la división en los compromisos estratégicos declaradas por la compañía para cada pilar estratégico, planteadas en el capítulo 6.6. Para

dicha evaluación se consideró el análisis de los principales procesos de PPS2-1 planteados en el capítulo 7.3., estimando qué tanta relación existe entre las iniciativas corporativas y sus quehaceres cotidianos. El siguiente cuadro resume la evaluación en una escala de 1 a 5 de la incidencia del trabajo de la división en el cumplimiento de las distintas iniciativas, donde 5 representa la mayor incidencia y 1 la menor:

Pilar estratégico	Iniciativa	Evaluación
<b>Crecimiento continuo y rentable</b>	Inversiones	1
	Nuevas aperturas	2
<b>Ofrecer la mejor experiencia de compra a precios imbatibles</b>	Experiencia de compra	5
<b>Operar incansablemente con costos bajos todos los días</b>	Eficiencia operacional	5
<b>Comprometer y desarrollar a nuestros trabajadores</b>	Cultura	3
	Diversidad e inclusión	3
	Compensaciones y beneficios	1
<b>Ser líder en materia de responsabilidad social y sustentabilidad</b>	Buen vecino	2
	Voluntariado	4
	Empoderamiento de la mujer	1
	Donaciones	1
	Hambre y desnutrición	1
	Energía	1
	Residuos	2
	Productos sustentables	2
<b>Entregar los más altos niveles de cumplimiento a los públicos de interés</b>	Ética	3
	Relaciones laborales	3
	Privacidad de la información	1
	Libre competencia	2
	Anticorrupción	3
	Salud y seguridad	2
	Seguridad de alimentos	2
	Medio ambiente	2

Tabla 8. Evaluación incidencia de la división en compromisos estratégicos<sup>46</sup>

Aquellas iniciativa con puntuación 1 y 2 no fueron consideradas para la elaboración de los objetivos de la división puesto que no guardan directa relación con las decisiones que se generan en PPS2-1, por ejemplo, las inversiones y aperturas son medidas adoptadas por el área financiera e inmobiliaria respectivamente, donde la primera gestiona los recursos de la compañía en pos de su crecimiento y la segunda determina las aperturas y locaciones óptimas de sus nuevas sucursales, por lo que, aunque las funciones de la división objeto de

<sup>46</sup> Elaboración propia

estudio cumplen un rol importante en el crecimiento de la compañía, no se relacionan directamente con las iniciativas enunciadas.

En cuanto a la iniciativa de compensaciones y beneficios, si bien aporta a la calidad de vida de los integrantes de la división, las labores de estos últimos no infieren en la generación o cumplimiento de dicha iniciativa.

Se consideró también que la mayoría de las iniciativas asociadas al pilar estratégico de liderazgo en materia de responsabilidad social son iniciativas transversales a toda la compañía, formando parte de la cultura de la empresa y teniendo relevancia a nivel individual de cada colaborador o a áreas ligadas a la sustentabilidad más que a nivel de división.

Con respecto a la privacidad de la información del cliente, la libre competencia, la salud y seguridad, la seguridad de alimentos, y el medio ambiente, del pilar estratégico sobre entregar los más altos niveles de cumplimiento a los públicos de interés, nuevamente ocurre que a pesar de que la división trabaja de la mano con públicos de interés como los proveedores, sus labores no tienen una injerencia directa en el cumplimiento de dichas iniciativas sino que más bien son iniciativas transversales a la compañía y cuyos responsables son otras áreas como las ligadas a asuntos corporativos y seguridad. En el caso de la seguridad de alimento por ejemplo, que es atingente a la división dado que al operar con productos perecederos, los estándares de calidad y la seguridad de la mantención de la cadena de frío en mercaderías como la carne por ejemplo se vuelven relevantes para el cliente, la seguridad de los productos son responsabilidad de la parte más operativa de la cadena productiva, es decir, los locales, quienes se deben encargar de no exponer alimentos caducados y de gestionar que se hace con aquellos que no están óptimos para la venta.

Por otro lado, se consideraron las iniciativas o compromisos estratégicos con una evaluación mayor o igual a tres como relevantes para el Balanced Scorecard. La experiencia de compra y la eficiencia operacional son los puntos más importantes donde la división tiene incidencia, dado que en la primera PPS2-1 influye directamente como se mencionó en el capítulo 8.2. asegurando la disponibilidad de productos en los distintos locales gracias a su gestión de reabastecimiento que influye en la percepción del cliente al momento de visitar un local, además de volverse relevante su gestión con respecto al crecimiento del comercio electrónico en el que deberá participar activamente en su logística; en cuanto al segundo punto, la eficiencia operacional, la división debe trabajar en mejoras como la automatización de los productos que permitirá una logística más eficiente y precisa en la compra y despacho de mercadería hacia los distintos locales, además de tener que preocuparse siempre de la relación con los proveedores para trabajar en conjunto hacia una coordinación que les permita ser más eficientes y responsables en el reabastecimiento.

Las iniciativas de cultura y diversidad e inclusión del pilar sobre el compromiso y desarrollo de los trabajadores fueron considerados importantes ya que la cultura Walmart se encuentra muy arraigada en sus trabajadores y suponen un principio fundamental en su actuar cotidiano, adicionalmente, la diversidad e inclusión ha tomado gran fuerza en el último tiempo con el aumento en la proporción de mujeres en los cargos de liderazgo, situación que ocurre en la división en la que el presente año ha sido escogida subgerente una mujer, y donde casi la mitad de la dotación de la división también son mujeres.

Dentro del pilar asociado a la responsabilidad social y sustentabilidad, la iniciativa que mayor fuerza cobra dentro de la división son los voluntariados donde participan activamente los empleados de la compañía visitando distintas instituciones aledañas a los supermercados y oficinas de soporte de la compañía como jardines infantiles y el Hogar de Cristo, aportando con actividades tales como huertos para sus comunidades, pintado de fachadas, jornadas recreativas y deportivas, entre otros, lo que muestra su compromiso con el entorno y la sociedad involucrando a sus trabajadores directamente con las comunidades locales, este tipo de iniciativas fortalece las confianzas en los equipos y aumenta el orgullo y sentido de pertenencia, además de crear redes y mejorar la calidad de vida de las comunidades del entorno.

Finalmente, las iniciativas asociadas al pilar sobre entregar los más altos niveles de cumplimiento a los públicos de interés tales como la ética, las relaciones laborales y la anticorrupción fueron consideradas dado que forman parte de la base de los valores que cualquier integrante de la empresa debiese tener y significan compromisos que cotidianamente deben estar presentes en la división.

En resumen, los compromisos estratégicos que guardan mayor relación con las funciones que se llevan a cabo en la división corresponden a los siguientes:

Pilar estratégico	Iniciativa
<b>Ofrecer la mejor experiencia de compra a precios imbatibles</b>	Experiencia de compra
<b>Operar incansablemente con costos bajos todos los días</b>	Eficiencia operacional
<b>Comprometer y desarrollar a nuestros trabajadores</b>	Cultura
	Diversidad e inclusión
<b>Ser líder en materia de responsabilidad social y sustentabilidad</b>	Voluntariado
<b>Entregar los más altos niveles de cumplimiento a los públicos de interés</b>	Ética
	Relaciones laborales
	Anticorrupción

Tabla 9. Compromisos estratégicos relevantes para la división PPS2-1 ligadas a sus pilares estratégicos<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Elaboración propia

Cabe destacar que a pesar de que los focos estratégicos de la división enunciados en el capítulo 8.2. se centran en tres de los seis pilares estratégicos de la compañía, cada uno de ellos son igual de relevantes para la construcción de los objetivos del Balanced Scorecard. El pilar estratégico de “Comprometer y desarrollar a nuestros trabajadores” se centra en generar un espacio de trabajo formativo que de las herramientas para el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, ofreciendo convenios para tomar diversos cursos dentro de la misma empresa con flexibilidad horaria, además de existir una gran movilidad al interior de la compañía lo que le permite a los trabajadores formarse profesionalmente en distintos ámbitos si así lo desean, se debe considerar también que se tiene grandes posibilidades de ascender de acuerdo a los méritos de cada persona, aspectos que son transversales a la compañía y que por ende impactan en PPS2-1.

El pilar “Ser líder en materia de responsabilidad social y sustentabilidad” alude a la preocupación por el entorno y las personas, lo que esta bien arraigado en la compañía en temas como la gestión de residuos, por ejemplo, donando a personas en situación de calle la mercadería que no esta en condiciones para la venta pero que aún así son aptas para consumo; la sustentabilidad, invirtiendo en ahorro de energía y en bolsas plásticas que generen menor impacto en el medio ambiente; y la inclusión, en la que se incentiva a la contratación de mayor cantidad de mujeres en los cargos de liderazgo, a personas de la tercera edad y a personas con discapacidades; si bien estas medidas no tienen estrecha relación con las funciones de la división salvo en la inclusión de mayor dotación de empleadas mujeres como se indicó anteriormente y en la participación de los integrantes en actividades sustentables como voluntariados, suponen actividades transversales y relevantes para todas las áreas.

En el pilar “Entregar los más altos niveles de cumplimiento a los públicos de interés” existen tres actores de gran importancia para la división, el primero de ellos son los colaboradores, es decir los mismos trabajadores de la empresa, con los que se discuten temas como la marcha del negocio y la alineación a objetivos y metas, situación clave para la división puesto que siempre debe estar en coordinación con el área comercial, el centro de distribución, la planta de WAYS y la división Central Team para lograr un reabastecimiento eficiente y que cumpla con las proyecciones que tiene la compañía como se mostró en el capítulo 7.3. que da a conocer sus distintos procesos y su interacción con las otras áreas. El segundo actor clave y el más importante de todos corresponde a los clientes, donde los temas que se tocan y que son relevantes para la división son la calidad ofrecida y la disponibilidad de los productos, como se ha mencionado anteriormente, los productos perecederos expuestos en las góndolas como las carnes, las frutas y las verduras son la carta de presentación de los supermercados, por lo tanto deben ser siempre de buena calidad, además, un supermercado con góndolas vacías y sin los productos que los clientes necesitan perjudican su experiencia de compra mermando posiblemente la venta. El tercer actor de importancia son los proveedores, donde la discusión relevante que se genera para la división es la posibilidad de desarrollo de categorías en conjunto y la posibilidad de formar una relación constructiva a largo plazo, éstos actores son claves en el logro del slogan de la empresa de ofrecer precios bajos todos los días, puesto que para poder ofrecer precios bajos al cliente final deben haber

buenas condiciones comerciales con los proveedores para que de esta forma se tengan costos bajos, la relación constructiva por su parte juega un rol importante en la buena logística dado que al existir una relación estrecha con los proveedores el proceso de compra y recepción de mercadería es mucho más fluido, como ocurre con los CPFR introducidos en el capítulo 8.2.

Con la identificación de las iniciativas corporativas relevantes para la división, la matriz FODA que analiza interna y externamente la situación actual de PPS2-1, y los principales procesos que realiza la división –partiendo de la base estratégica de Walmart representada por los pilares estratégicos– es que se dio paso a la definición de los objetivos estratégicos segmentados según las distintas perspectivas del Balanced Scorecard. Es importante destacar que dada la importancia de los pilares estratégicos de la compañía para el funcionamiento de cualquier área de la empresa, se considerará cada uno de ellos para la elaboración de los objetivos estratégicos, en cuanto a sus compromisos estratégicos, como se indicó anteriormente se considerarán aquellos en los que tiene mayor incidencia la división, enunciados en la tabla 9, y finalmente se considerarán aquellos elementos del análisis FODA mostrados en la tabla 7 que tienen relación con la estrategia de la división y donde ésta puede incidir.

La siguiente tabla relaciona los objetivos estratégicos con los pilares y compromisos de los que se hace cargo, y con los elementos del FODA con los que tiene algún tipo de nexo:

Objetivo	Pilar estratégico	Compromiso	FODA
Tener un crecimiento rentable	Crecimiento continuo y rentable	-	-
Mejorar la experiencia de compra	Ofrecer la mejor experiencia de compra a precios imbatibles	Experiencia de compra	Oportunidad: Estrategia comercial
Asegurar la disponibilidad de productos	Ofrecer la mejor experiencia de compra a precios imbatibles	Experiencia de compra	Debilidad: Sobrestock por promociones
Reducir costos	Operar incansablemente con costos bajos todos los días	Eficiencia operacional	Amenaza: Condiciones en que opera vida útil de los productos
Aumentar automatización de procesos de análisis	Operar incansablemente con costos bajos todos los días	Eficiencia operacional	Fortaleza: Sistema GRS Debilidad: Sistema de compra manual Oportunidad: Sistema de compra automática
Integrar tecnologías de apoyo	Operar incansablemente con costos bajos todos los días	Eficiencia operacional	Oportunidad: Herramientas tecnológicas
Asegurar el cumplimiento de proveedores	Operar incansablemente con costos bajos todos los días	Eficiencia operacional	Amenaza: Condiciones proveedores
Fomentar el desarrollo y aprendizaje	Comprometer y desarrollar a nuestros trabajadores	-	Fortaleza: Experiencia y conocimiento transversal
Contar con personal calificado	Comprometer y desarrollar a nuestros trabajadores	-	Debilidad: Rotación de empleados
Mantener la diversidad de género	Comprometer y desarrollar a nuestros trabajadores	Diversidad e inclusión	-
Mantener un ambiente laboral ameno y acorde a la cultura de la empresa	Comprometer y desarrollar a nuestros trabajadores	Cultura	-
	Entregar los más altos niveles de cumplimiento a los públicos de interés	Relaciones laborales	Fortaleza: Comunicación áreas afines Debilidad: Compra a cargo de terceros
Cumplir con los estándares de ética de la compañía	Entregar los más altos niveles de cumplimiento a los públicos de interés	Ética	-
		Anticorrupción	
Mantener el vínculo con el entorno	Ser líder en materia de responsabilidad social y sustentabilidad	Voluntariado	-

Tabla 10. Objetivos estratégicos ligados a los pilares, compromisos y FODA<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Elaboración propia

### **8.3.1. Perspectiva financiera**

#### **F1: Tener un crecimiento rentable**

Parte del éxito del negocio es lograr un crecimiento tal que genere ingresos a la compañía mayores a sus costos, y la división PPS2-1 juega un gran rol en que se concreten las ventas poniendo a disposición productos perecederos que generen flujo de clientes y que den una buena imagen de la mercadería exhibida en los distintos supermercados, además el reabastecimiento se va modificando según las ventas, por lo que una de las principales tareas de la división es monitorearlas y ejercer planes de acción reactivos.

#### **F2: Reducir costos**

No solo asegurar los ingresos favorecen la mejora de los resultados finales de Walmart, la reducción de costos significa una contribución al margen de la compañía en el que puede contribuir la división a través del monitoreo de las pérdidas asociadas a la no venta de productos y al daño de éstos, situaciones que si bien se encuentra consideradas por parte de los trabajadores, no ha sido foco de gestión.

### **8.3.2. Perspectiva de clientes**

#### **C1: Mejorar la experiencia de compra**

Uno de los pilares de la compañía es ofrecer una buena experiencia de compra, y para ello, la división tiene que estar al tanto de lo que ocurre en los distintos supermercados velando porque todo lo asociado a sus categorías funcione correctamente y que finalmente la experiencia de compra de los clientes que llegan a éstos sea óptima dado que encuentran aquello que necesitan en las mejores condiciones tanto de calidad como de layout.

#### **C2: Asegurar la disponibilidad de productos**

Lo básico para lograr ventas y que el cliente este satisfecho con su visita al supermercado es contar con la mayor cantidad de surtido de productos disponibles en las góndolas, es por ello que un objetivo importante a monitorear es la disponibilidad de productos en los locales para no sufrir quiebres de stock y satisfacer las necesidades del cliente.

### **8.3.3. Perspectiva interna**

#### **N1: Asegurar el cumplimiento de proveedores**

La relación con los proveedores es parte importante de la cadena de reabastecimiento, y el cumplimiento de los acuerdos pactados de despacho de las compras realizadas es clave para lograr reabastecer los locales con la cantidad que se tenía planificada, es por esto que se debe asegurar que los compromisos asumidos por las empresas proveedoras se cumplan para que la cadena de reabastecimiento funcione de acuerdo al plan.

#### **N2: Aumentar automatización de procesos de análisis**

La automatización de los procesos de análisis no sólo disminuye los tiempos en que se elabora, procesa o se analiza la información, sino que también favorece la reacción rápida frente al comportamiento del mercado y permite la reducción de errores. Automatizar el pronóstico y compra de productos otorga una estimación más precisa, y por otro lado, automatizar sistemas de recolección de información reduce los tiempos de procesamiento y agiliza la reacción.

### **8.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

#### **A1: Contar con personal calificado**

Las personas y la información son los recursos claves para la división de perecederos ya que como se ha mencionado anteriormente, el vasto historial de información asociada a los productos otorga las herramientas para una buena gestión, pero es el componente humano el que finalmente posee la sensibilidad de los productos asociada a su experiencia y a su capacidad lógica, permitiendo un reabastecimiento acertado. Bajo lo anterior es que se vuelve fundamental contar con personal especializado y calificado para las funciones que debe desempeñar, fijándose un objetivo que controle estas competencias de modo de conformar una división capaz de cumplir con las metas de la compañía.

#### **A2: Fomentar el desarrollo y aprendizaje**

Uno de los focos de la empresa para generar sentido de pertenencia en los trabajadores es dar los espacios y oportunidades para que se desarrollen personal y profesionalmente, favoreciendo su crecimiento, permitiéndoles acceder a posiciones más importantes dentro de

la compañía y con ello generando un buen clima interno. Lo anterior trae como consecuencia empleados comprometidos y en equipos de alto rendimiento, alineados con las metas estratégicas del negocio. Adicionalmente, el aprendizaje constante trae consigo mayores herramientas para innovar y para enfrentar los cambios que van ocurriendo en la industria, como lo es el ingreso de nuevas tecnologías y de nuevas formas de compra.

### **A3: Mantener el vínculo con el entorno**

En un esfuerzo de mantener a la compañía con una buena relación con las comunidades aledañas a sus supermercados y oficinas de soporte, y por reforzar los valores y cultura Walmart, es que se realizan distintas iniciativas vinculadas con el entorno en que se desenvuelve la empresa como la gestión de residuos, mejorar la sustentabilidad de los productos que ofrecen, realizar voluntariados en las comunidades mencionadas, entre otros. Dado el poder de decisión que tiene la división en estas materias, es que se vuelve importante mantener su responsabilidad social en los frentes que puede tener injerencia, fijando como objetivo priorizar la participación en iniciativas de apoyo a la comunidad.

### **A4: Integrar tecnologías de apoyo**

Dada las labores que desarrolla la división asociadas al análisis de datos, la inclusión de herramientas tecnológicas como las relacionadas al Big Data generaría un gran aporte en el manejo de gran cantidad de información que permita establecer patrones o estacionalidades de comportamiento de los productos y que aporte significativamente a la gestión. En otras áreas o divisiones, estas herramientas son utilizadas regularmente, por lo que plantear el objetivo de incorporar aquellas tecnologías ya existentes dentro de la empresa, dan una meta realista al propósito.

### **A5: Mantener la diversidad de género**

Un aspecto importante del que se ha tratado de hacer cargo la compañía es de la diversidad en los empleados que contrata, incluyendo a mujeres en cargos de liderazgo e incorporando mayor dotación de personas con discapacidad y adultos mayores en sus distintos locales. Dado el enfoque que ha tenido la compañía en la participación laboral femenina con su Política Global de Empoderamiento Económico Femenino — que contempla como eje relevante la capacitación y gestión de talento de las mujeres — es que se hace relevante en la división alinearse con ese enfoque y asegurar la participación femenina, aportando diversidad y puntos de vista distintos al análisis que se lleva a cabo en su interior.

## **A6: Cumplir con los estándares de ética de la compañía**

Walmart tiene a la integridad como una máxima que debe guiar el comportamiento de sus trabajadores y la relación con sus clientes, sus proveedores y con la comunidad. Es por ello que cuentan con diferentes herramientas que ayudan a sus empleados a reconocer cuál es el correcto modo de actuar y comportarse, como el Código de Ética y los Principios Básicos para los Colaboradores, instrumentos a los que no debe estar ajena la división y que debe tener presente en la toma de decisiones que se lleva a cabo en su interior.

## **A7: Mantener un ambiente laboral ameno y acorde a la cultura de la empresa**

La Cultura Walmart corresponde a una visión integral de la cultura de la compañía y el estilo de trabajo, el "*Walmart Way of Working*". Dicha premisa se encuentra presente en todos los niveles de la organización y se traduce en una manera común de pensar y enfrentar los desafíos, basándose en principios fundamentales como el respeto a las personas, el servicio a los clientes, la actuación con integridad y la búsqueda de la excelencia. Estos valores y manera de actuar deben ser perseguidos por todo trabajador de la compañía y por ello es fundamental monitorear el conocimiento y compromiso de éstos frente a esta forma de trabajo de modo de lograr un espacio de trabajo ameno y acorde a los lineamientos de la compañía.

## 8.4. Mapa estratégico

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, se dio paso a la generación del mapa estratégico que se diseña en base a las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos declarados. La segmentación de estos objetivos estratégicos según sus perspectivas se detalla a continuación:

Perspectiva	Objetivo
<b>Financiera</b>	F1: Tener un crecimiento rentable F2: Reducir costos
<b>Clientes</b>	C1: Mejorar la experiencia de compra C2: Asegurar la disponibilidad de productos
<b>Interna</b>	N1: Asegurar el cumplimiento de proveedores N2: Aumentar automatización de procesos de análisis
<b>Crecimiento y aprendizaje</b>	A1: Contar con personal calificado A2: Fomentar el desarrollo y aprendizaje A3: Mantener el vínculo con el entorno A4: Integrar tecnologías de apoyo A5: Mantener la diversidad de género A6: Cumplir con los estándares de ética de la compañía A7: Mantener un ambiente laboral ameno y acorde a la cultura de la empresa

Tabla 11. Objetivos estratégicos BSC segmentados por perspectiva<sup>49</sup>

Para lograr “Reducir costos” debe asegurarse el cumplimiento de los objetivos a nivel de procesos operativos y de servicios. La “Automatización de los procesos de análisis” agiliza la identificación de aquellos factores que aumentan los costos de la compañía como la merma, y con ello se pueden tomar medidas que reduzcan las pérdidas que se están generando. Por otro lado “Asegurar el cumplimiento de los proveedores” permite que no se pierdan recursos asociados a bodega. ya que en ella se contrata diariamente la cantidad de trabajadores necesarios para descargar las cajas enviadas por los proveedores, por lo tanto si éstos no cumplen con la cantidad de cajas acordadas, se desperdicia el recurso de mano de obra. Para conseguir un “Crecimiento rentable” se necesita una mayor venta, lo que se logra a través de “Asegurar la disponibilidad de productos” para que se concrete la compra por parte de los clientes, y “Mejorar la experiencia de compra” para que los clientes se sientan atraídos por la propuesta de valor de la compañía y en consecuencia asistan regularmente.

La forma de “Mejorar la experiencia de compra” para el cliente requiere “Asegurar la disponibilidad de productos” ya que un cliente que encuentra aquello que busca es un cliente conforme con la compra.

<sup>49</sup> Elaboración propia

Por su parte, para “Asegurar la disponibilidad de productos” se requiere una buena gestión, lo que se logra gracias a la contribución de “Aumentar la automatización de procesos de análisis” que produce una distribución de productos más precisa y a tiempo. A través de “Asegurar el cumplimiento de los proveedores” también se contribuye a la disponibilidad de productos ya que las negociaciones con éstos son claves para contar con la mercadería que se les solicita y recibirla en el momento acordado.

En cuanto a “Aumentar la automatización de procesos de análisis”, ésta requiere de recursos tecnológicos que se logran gracias a “Integrar tecnologías de apoyo” que no sólo contribuye a automatizar los procesos de análisis sino que también los mejora permitiendo procesar mayor cantidad de datos para un análisis más profundo. “Contar con personal calificado” también significa un recurso clave para la automatización pues son los integrantes de la división quienes deben desarrollar las herramientas que posibiliten un análisis más óptimo.

Para “Asegurar el cumplimiento de los proveedores” es necesario “Contar con personal calificado” que sea capaz de empoderarse de su cargo y gestionar con inteligencia y entusiasmo el reabastecimiento con los proveedores, reaccionando ante contingencias y estableciendo estrategias en su relación con éstos.

La división va a “Contar con personal calificado” en la medida en que se formen trabajadores integrales que estén en constante desarrollo gracias a “Fomentar el desarrollo y aprendizaje” con respecto a sus habilidades técnicas, y donde también deberán complementarlo rigiéndose bajo los valores de la empresa con objetivos como “Mantener el vínculo con el entorno”, “Cumplir con los estándares de ética de la compañía”, “Mantener un ambiente laboral ameno y acorde a la cultura de la empresa” y “Mantener la diversidad de género”.

Finalmente, la forma de “Integrar tecnologías de apoyo” es “Contar con personal calificado” que sea capaz de aplicar su conocimiento técnico en la inclusión de nuevas herramientas que aporten a la gestión.

Dada la segmentación de los objetivos estratégicos y su enlace causa-efecto es que se construye el siguiente mapa estratégico:

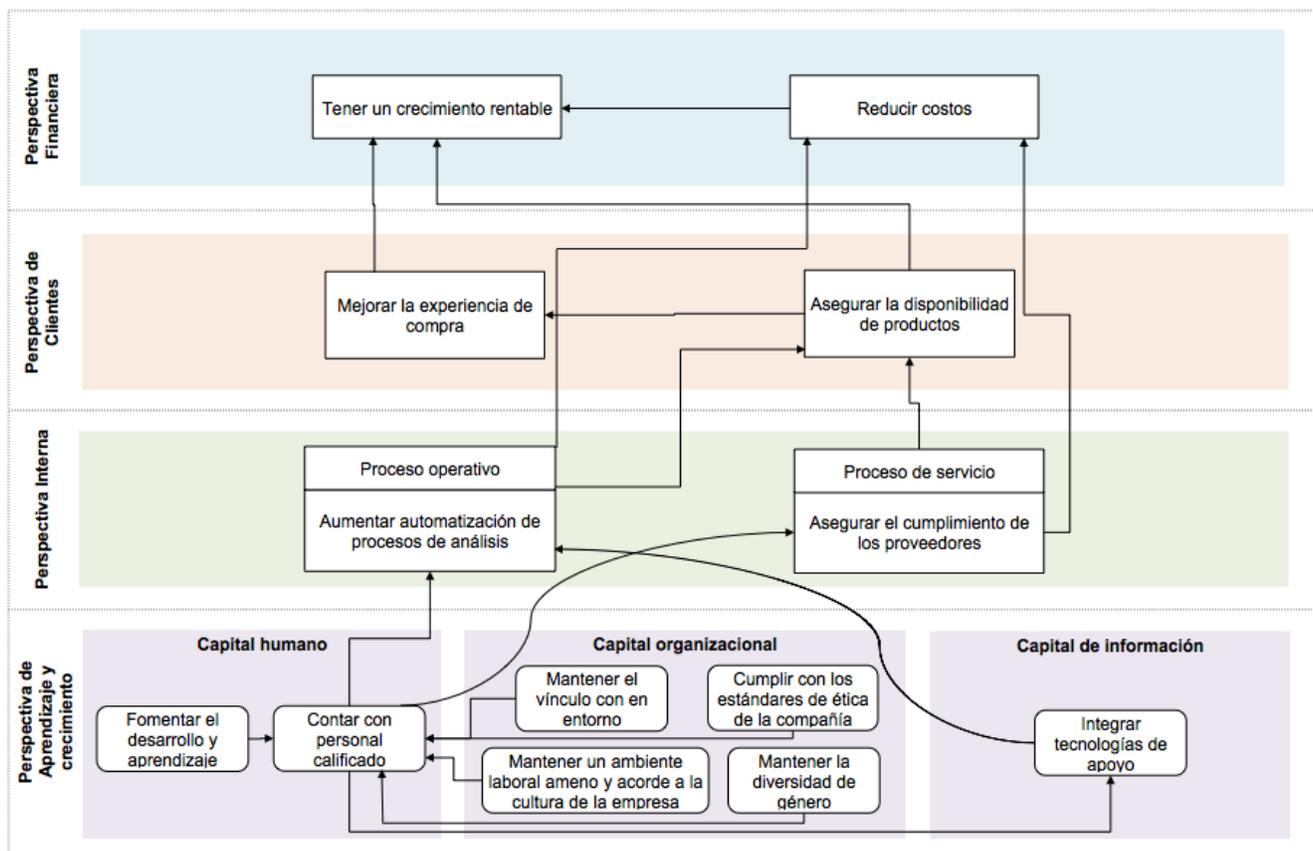


Ilustración 20. Mapa estratégico de la división PPS2-1<sup>50</sup>

## 8.5. Indicadores, metas e iniciativas estratégicas

A partir de los objetivos planteados en el capítulo 8.3., a continuación se establecen una serie de indicadores — elaborados algunos por la memorista y otros recopilados de indicadores existentes en la compañía — que permiten medir, controlar y cuantificar dichos objetivos; metas propuestas considerando las metas ya existentes dentro de la compañía o unas acorde a su proyección de crecimiento, de modo que los indicadores no sólo sean una medición sino que generen tracción en pos del buen desempeño de la división; y finalmente iniciativas estratégicas que posibiliten el alcance de las metas. Aquellos indicadores con asterisco (\*) corresponden a indicadores elaborados por la memorista mientras que el resto son indicadores que existen en la compañía pero que puede que analicen o no regularmente.

<sup>50</sup> Elaboración propia

## 8.5.1. Indicadores y metas

### 8.5.1.1. Perspectiva financiera

#### F1: Tener un crecimiento rentable

- **Indicador:** Forecast accuracy

El forecast corresponde al pronóstico de venta de los productos medido automáticamente mediante GRS o medido manualmente por los analistas, éste se utiliza para toda actividad de reabastecimiento, tanto para los procesos de rolling como el de carga de listas y de activaciones. Teniendo esto en consideración, el forecast accuracy mide el promedio de todas las desviaciones entre el forecast y la venta a nivel ítem-local para un periodo determinado, siendo una variable binaria que toma el valor 1 si la venta de cierto ítem en cierto local coincide con el forecast calculado y 0 si no, formando un porcentaje al ser medido a nivel de categoría o departamento.

$$\text{Forecast accuracy} = \frac{\sum_{i,j} FA_{i,j}}{FC}$$

Donde  $FA_{i,j}$  corresponde al forecast accuracy del ítem  $i$  en el local  $j$ , y por su parte  $FC$  corresponde total de combinaciones ítem-local.

- **Meta:** No existe un valor óptimo pero se propone aumentar un 3% por departamento para el año 2019 y un 5% por departamento para el año 2020, de modo de tener mayor precisión en el pronóstico de venta.

- **Responsable:** Analistas WAYS – Carnes rojas – Carnes blancas – Congelados

- **Indicador:** Sell thru

El Sell thru es una medición utilizada en las campañas y listas, se utiliza por tanto en los procesos de carga de listas y permite identificar cómo fue la venta del producto con respecto a lo que se despachó para ese evento, pudiendo identificar el éxito de la campaña y los posibles sobrestock que quedarán post campañas.

$$\text{Sell Thru} = \frac{\text{unidades vendidas}}{\text{unidades enviadas}}$$

- **Meta:** No existe una línea base pero se pretende lograr un sell thru de 85% para campañas y 80% para listas.

- **Responsable:** Analistas WAYS – Carnes rojas – Carnes blancas – Congelados

## **F2: Reducir costos**

- **Indicador:** Merma

La merma es un elemento clave en la reducción de costos sobre todo en una división que maneja productos perecederos, dado que su control permite reducir los costos asociados a la pérdida de ventas por factores como vencimiento de productos por pérdida de cadena de frío, o pérdida por la corta vida útil de productos que no alcanzan a estar en las góndolas o que vencen sin alcanzar a ser comprados. Dada larga vida útil de los productos congelados, el control de merma cobra mayor relevancia para productos como carnes y pescados.

$$\text{Merma} = \frac{\text{productos dañados}}{\text{productos vendidos}}$$

- **Meta:** Actualmente la merma es de pescados es del 1,37%, por lo que se plantea reducirla a un 1% en el 2019, mientras que la merma de carne es de 3,35%, por lo que se propone reducirla a un 3% en el mismo año. Estos valores se sustentan en el hecho de que la disminución de merma en el último año ha sido de 0,5% aproximadamente. Los artículos congelados no se consideran en esta meta ya que la merma cobra menor relevancia debido a la larga vida útil de los productos.

- **Responsable:** Analistas WAYS – Carnes rojas – Carnes blancas

### 8.5.1.2. Perspectiva de clientes

#### C1: Mejorar la experiencia de compra

· **Indicador:** Visitar locales\*

Para lograr una buena experiencia de compra, la división tiene que estar en constante contacto con los locales y así estar al tanto de sus necesidades y de cómo se van comportando sus categorías de producto, de modo de entender de mejor forma sus problemáticas y realizar un mejor despacho de mercadería a cada uno de ellos. En apoyo a lo anterior es que se deben realizar visitas periódicas que no están agendadas regularmente, por lo que realizar un control de aquellas que incentiva a que estas efectivamente ocurran.

· **Meta:** Realizar visitas periódicas a locales al menos dos veces al mes en el año 2019 y al menos tres veces al mes en el año 2020, considerando que las visitas a los locales son esporádicas a lo largo del año.

· **Responsable:** Subgerente PPS2-1

#### C2: Asegurar la disponibilidad de productos

· **Indicador:** Instock

El instock es uno de los indicadores más importantes dentro del reabastecimiento, ya que mide la disponibilidad de los productos en los supermercados, es por esto que su monitoreo debe ser constante. Este indicador es una variable binaria que toma el valor 1 si cierto ítem o producto se encuentra en cierto local, y 0 si no, por lo que se cuenta un porcentaje total a partir de la combinación ítem-local a nivel producto, o categoría, o departamento, etc. lo que es relevante para los distintos procesos de reabastecimiento como rolling, carga de listas y activaciones.

$$Instock = \frac{\sum_{i,j} IS_{i,j}}{IC}$$

Donde  $IS_{i,j}$  corresponde al instock del ítem  $i$  en el local  $j$ , y por su parte  $IC$  corresponde total de combinaciones ítem-local.

- **Meta:** Mantener un instock mayor o igual a 98% para el año 2019 en el departamento de pescadería, considerando que al año anterior fue de 97,6%. Mantener un instock mayor o igual a 97,5% considerando que el promedio del año anterior fue de 97%. Y mantener un instock mayor o igual a 96% en el departamento de carnes dado que el año anterior fue de 96% también.

- **Responsable:** Analistas WAYS – Carnes rojas – Carnes blancas – Congelados

- **Indicador:** Stock de seguridad

El stock de seguridad que debe haber en los locales se forma a partir del stock de presentación, que es la mínima cantidad de stock de un producto en un local que tiene que estar exhibido en la góndola para que se vea presentable; el stock mínimo, que corresponde al stock mínimo que se debe tener dentro del local, y los días de cobertura, que corresponde a los días de inventario mínimo que se debe tener en el local, de estos valores, se toma el máximo como stock de seguridad. Por ejemplo, si el stock de presentación toma el valor 1, el mínimo también es de 1, y los días de cobertura son 2, para un forecast de 3 unidades, el stock de seguridad será de 6 unidades. Este indicador se debe tener en cuenta para todos los procesos de reabastecimiento mencionados anteriormente, controlando rolling, carga de listas y activaciones.

- **Meta:** Contar con un 100% de cumplimiento de stock de seguridad para todos los locales.

- **Responsable:** Analistas WAYS – Carnes rojas – Carnes blancas – Congelados

- **Indicador:** DOH

El indicador DOH o *days on hand* representa la cantidad de días de inventario que se tienen de cierto producto en un local, en la división perecederos esto se debe monitorear pues dada la corta vida útil de los productos, la rotación de inventario debe ser alta para que no merme la mercadería pero también debe ser tal que se asegure la disponibilidad de productos para los próximos días. Al igual que el indicador anterior, controla los distintos procesos de reabastecimiento.

$$DOH = \frac{\text{forecast}}{\text{on hand}}$$

Donde el *forecast* corresponde al pronóstico de ventas y el *on hand* a la cantidad de stock disponible en el local, así si un producto tiene un on hand de 100 productos disponibles y un forecast de 20 unidades, se tiene que el DOH son 5 días de inventario.

- **Meta:** Mantener entre 7 y 10 días de inventario promedio para los productos de la división, que son los días óptimos para cualquier producto según la compañía.

- **Responsable:** Analistas WAYS – Carnes rojas – Carnes blancas – Congelados

- **Indicador:** UPI

El indicador UPI o *unproductive perpetual inventory* corresponde a un indicador que identifica a aquellos productos que tienen el doble o más DOH que su departamento, como se indicó anteriormente, los departamentos relevantes para la división son carnes, pescados y congelados, de esta forma, este indicador da cuenta de los productos que tienen una baja rotación y están estancados, siendo capaces de producir un sobrestock que debe ser gestionado. Al igual que el indicador DOH, este indicador monitorea los procesos de reabastecimiento.

- **Meta:** Reducir a cero el UPI de todos los productos.

- **Responsable:** Analistas WAYS – Carnes rojas – Carnes blancas – Congelados

### 8.5.1.3. Perspectiva interna

#### N1: Asegurar el cumplimiento de proveedores

- **Indicador:** Fillrate

El fillrate corresponde al monitoreo del cumplimiento de despacho de las cajas compradas a los proveedores y su entrega, es decir del proceso de compra mostrado en la ilustración 16, midiendo la cantidad de cajas que se reciben con respecto a las que se ordenó. Representa el principal indicador que controla el reabastecimiento por parte de los proveedores, y éste se mide de forma centralizada, a través del despacho a los centros de distribución, y de forma directa, donde los proveedores despachan su mercadería directamente a los locales.

$$\text{Fillrate} = \frac{\text{cajas recibidas}}{\text{cajas pedidas}}$$

- **Meta:** Para productos congelados de carnes blancas, la meta de fillrate centralizado es de 85% y directo 79%, para pescados congelados la meta es de 90% de fillrate centralizado y para carnes congeladas de 80%. En cuanto a las carnes blancas frescas, la meta de fillrate centralizado es de 93% y de 86% directo. En el caso de las carnes rojas, la distribución es más compleja por lo que se plantea como meta tener un monitoreo constante y con un fillrate controlado dentro de los rangos aceptables.

- **Responsable:** Analistas WAYS – Carnes rojas – Carnes blancas – Congelados

- **Indicador:** OTIF

El indicador OTIF u *on time in full* esta asociado al fillrate, que al igual que dicho indicador controla el proceso de compra y mide el reabastecimiento por parte de los proveedores. Éste calcula la proporción de cajas que llegaron a tiempo (on time), y las que llegaron en su totalidad (in full).

$$\text{OTIF} = \frac{\frac{\text{cajas recibidas a tiempo}}{\text{cajas recibidas}}}{\frac{\text{cajas recibidas}}{\text{cajas pedidas}}}$$

- **Meta:** Mantener el indicador en un valor mayor o igual al 75% que es el nivel óptimo que maneja la compañía.

- **Responsable:** Analistas WAYS – Carnes rojas – Carnes blancas – Congelados

## **N2: Aumentar la eficiencia operacional**

- **Indicador:** Productos automatizados\*

El cálculo del pronóstico de ventas o forecast y el proceso de compra se realiza en su mayoría de forma automática a través del sistema computacional GRS, pero aún existen productos que no están ingresados a este programa y que por ende su gestión es menos

eficiente. El indicador por tanto, mide el porcentaje de productos del total que maneja la división que es encuentran actualmente automatizados en el sistema GRS. Estos productos automatizados son los que se distribuyen en los distintos procesos de reabastecimiento como rolling y carga de listas, a través de recship mostrados en las ilustraciones 13, 17 y 18.

$$\text{Productos automatizados} = \frac{\text{productos en GRS}}{\text{total de productos}}$$

- **Meta:** Que el 100% de los productos estén automatizados el 2019, meta impuesta por la gerencia para dicho año.

- **Responsable:** Sugerente PPS2-1

- **Indicador:** Reportes genéricos\*

La elaboración de reportes es una función importante dentro de la compañía pues otorga visibilidad al comportamiento de ventas, indicadores, contingencias, entre otros, y con esta información se puede reaccionar y gestionar lo necesario de mejor forma, pero su elaboración muchas veces quita tiempo y su envío no ocurre en un tiempo óptimo, por lo que tener una elaboración genérica permite optimizar su creación y con ello agilizar la reacción.

- **Meta:** Crear reportes genéricos de los principales indicadores como instock y fillrate para el año 2019, y crear reportes genéricos para todos los reportes semanales y diarios de la división en 2020.

- **Responsable:** Subgerente PPS2-1

#### 8.5.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

##### A1: Contar con personal calificado

- **Indicador:** Rotación de personal\*

La rotación de empleados es un factor que perjudica la adquisición de experiencia y conocimiento de los particulares productos que se trabajan en la división. Este indicador mide

y controla la rotación del personal en un periodo de tiempo establecido, con el fin de formar trabajadores comprometidos y capturar talentos con experiencia.

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\frac{(PE_t + PS_t)}{2}}{\frac{(P1_t + P2_t)}{2}}$$

Donde  $PE_t$  corresponde a la cantidad de personal entrante en un periodo de tiempo  $t$ ,  $PS_t$  la cantidad de personal saliente en ese mismo horizonte de tiempo,  $P1_t$  el personal total de la división al inicio del periodo y  $P2_t$  el personal total al final del periodo. Al hablar de un indicador de largo plazo, se estima conveniente considerar el horizonte temporal  $t$  de un año para su medición.

- **Meta:** La rotación de personal del año 2018 fue del 60%, por lo que dada la cantidad de nuevos empleados que ingresó, se propone mantener la rotación el 2019 en torno al 20%, y el 2020 en torno al 10%.

- **Responsable:** Subgerente PPS2-1

- **Indicador:** Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño, elaborada por la compañía, corresponde a un análisis del trabajo realizado por cada integrante de la división en el que se realiza una revisión de los objetivos propuestos a principio de año y su cumplimiento, y una revisión de las competencias, por ejemplo, si existe manejo de las herramientas que debiese saber y si finalmente es competente en las labores que tiene asignadas. En ambos casos, tanto en los objetivos como en las competencias, si los resultados no son favorables, se conversa qué medidas se pueden tomar para ayudar a mejorar el desempeño.

Las siguientes son las categorías en la que se segmenta el desempeño ordenadas de mejor a peor en forma descendiente:

Categoría	Descripción
Modelo de rol	Demuestra constantemente un rendimiento que excede las expectativas, alcanzando estándares de excelencia
Excede las expectativas	Muestra un rendimiento que supera algunos de los requerimientos, pero no alcanza los estándares de excelencia
Desempeño sólido	Demuestra constantemente un rendimiento que cumple con lo requerido (100%)
Necesidad de desarrollo	Muestra un rendimiento que requiere mejoras o que no satisface plenamente los requerimientos mínimos
Desempeño insuficiente	Muestra un rendimiento que claramente no cumple con lo requerido

Tabla 12. Categorías de evaluación de desempeño<sup>51</sup>

- **Meta:** Se espera que los trabajadores cumplan con un mínimo que es tener un desempeño sólido, por lo que para el año 2019 se propone que la totalidad de los trabajadores tenga por lo menos un desempeño sólido, y que para el año 2020 por lo menos el 20% de los trabajadores se encuentre en la categoría “excede las expectativas” o superior.

- **Responsable:** Subgerente PPS2-1

## A2: Fomentar el desarrollo y aprendizaje

- **Indicador:** Capacitaciones y cursos\*

Las capacitaciones y cursos dentro de la empresa son claves para tener trabajadores integrales que cuenten con distintas habilidades que aporten a las labores de la división, dentro de la compañía existen diversos complementos para la formación tales como capacitaciones en herramientas tecnológicas, cursos de discurso efectivo, cursos de inglés, entre otros.

- **Meta:** Participación y aprobación del 100% de los cursos y capacitaciones requeridos.

- **Responsable:** Subgerente PPS2-1

<sup>51</sup> Información interna de la empresa

· **Indicador: Desarrollo IDP**

El plan de desarrollo personal IDP corresponde a una hoja de ruta en que los trabajadores con el apoyo del área de recursos humanos elaboran el plan de desarrollo de su carrera profesional, en ella primero se identifican los talentos y valores del trabajador, luego se define el futuro a partir del conocimiento de la organización, para después dar paso al diseño del plan de carrera estableciendo objetivos y metas, finalmente se debe gestionar las acciones para que dichos objetivos y metas se cumplan monitoreándolo constantemente. Para mayor detalle visitar Anexo IV.

· **Meta:** No existe una línea base pero se plantea el cumplimiento del 90% del plan IDP monitoreando el progreso cada tres meses.

· **Responsable:** Subgerente PPS2-1

**A3: Mantener el vínculo con el entorno**

· **Indicador: Voluntariado\***

Dentro de la responsabilidad social que deben tener los trabajadores de la compañía y en la que puede influir la división se encuentra el sistema de voluntariados corporativos que toma en cuenta los intereses de los colaboradores, los objetivos de la compañía, el reforzamiento de los valores y cultura Walmart, y el trabajo en equipo, ejerciendo actividades diversas en jardines infantiles de la JUNJI y programas sociales del Hogar de Cristo.

$$Participación\ en\ voluntariados = \frac{\sum_i V_{i,t}}{VT_t}$$

Donde  $V_{i,t}$  corresponde a los voluntariados realizados por el trabajador  $i$  de la división PPS2-1 en el horizonte de tiempo  $t$ , y  $VT_t$  el total de voluntariados realizados por la compañía en el mismo horizonte de tiempo.

· **Meta:** No existe una línea base pero considerando que la división esta conformada por 10 personas, se fija como meta que el año 2019 el porcentaje de participación sea del 15% mientras que el 2020 alcance el 20%.

- **Responsable:** Subgerente PPS2-1

#### **A4: Integrar tecnologías de apoyo**

- **Indicador:** Adopción de tecnología\*

La adopción de tecnología va a medir la cantidad de nuevas herramientas tecnológicas que la división ha incorporado a sus labores cotidianas con respecto a la cantidad de herramientas existentes dentro de la empresa. Esto considera las herramientas existentes dado la compatibilidad, las licencias de uso y el conocimiento de la herramientas por parte del resto de la compañía, como lo son Alteryx, Tableau y SPSS.

- **Meta:** Actualmente se trabaja en la división con las herramientas Excel, Cubo y Teradata, por lo que se propone como meta adoptar al menos una herramienta tecnológica en el año 2019 y dos en el año 2020.

- **Responsable:** Subgerente PPS2-1

#### **A5: Mantener la diversidad de género**

- **Indicador:** Dotación femenina\*

La presencia de trabajadoras mujeres dentro de la compañía ha cobrado relevancia en el último tiempo, impulsándose distintas iniciativas y programas que apuntan a la diversidad en la contratación y al desarrollo del género femenino en cargos de liderazgo. Este indicador busca cuantificar la proporción de mujeres trabajando y mantener presente que aquel principio de la compañía se encuentre reflejado dentro de la división.

- **Meta:** Actualmente la dotación de mujeres en cargos con título profesional, como los de la división, es de 49%, mientras que la dotación de mujeres en la división es de 50%, por lo que la meta es mantener una dotación del 50% de mujeres.

- **Responsable:** Subgerente PPS2-1

## **A6: Cumplir con los estándares de ética de la compañía**

### · **Indicador:** Curso de seguridad corporativa y ética

La Gerencia de Ética realiza anualmente un curso a sus trabajadores en el que se tocan temas ligados a la seguridad corporativa, la libre competencia, la ética y la anticorrupción, promoviendo que la cultura ética de la compañía sea hecha propia por todos aquellos que forman parte de la organización en cualquier lugar del país. Para ello les proporcionan orientación en la toma de decisiones y los alienta a actuar con honestidad e integridad.

· **Meta:** Asistencia del 100% de los empleados al curso anual.

· **Responsable:** Subgerente PPS2-1

### · **Indicador:** Principios básicos\*

Según lo dictaminado por la Gerencia de Ética, los trabajadores de la compañía deben cumplir ciertos principios básicos en su modo de actuar que se condicen con la cultura ética de la empresa. Estos principios se enumeran a continuación:

- Actuar con integridad y esperar que otros trabajen con integridad.
- Seguir la ley en todo momento.
- Ser honesto y justo.
- Respetar y fomentar la diversidad y nunca discriminar.
- Evitar cualquier conflicto de interés.
- Pedir a su gerente o a la Gerencia de Ética ayuda si tiene alguna pregunta acerca de nuestro código de ética, o si usted enfrenta un problema ético.
- Informar a la Gerencia de Ética cualquier sospecha de violación a nuestro código ético. En caso que se requiera, recurrir a la Oficina de Ética a nivel global.
- Informar con veracidad, sin manipulación o falsedad.
- Cooperar y mantener la privacidad de cualquier investigación sobre violaciones a nuestro código de ética.
- Al participar en una investigación de ética, debe revelar e informar verazmente todos los hechos sin opinión personal, prejuicios o sentencia.

Para su medición, se evaluará cada uno de estos principios en la evaluación de desempeño realizada a cada trabajador por su empleador, en la que además de evaluar los objetivos

propuestos a principio de año, su cumplimiento, y las competencias, se incorporará el aspecto ético midiendo que se cumpla cada uno de estos principios.

- **Meta:** No existe una línea base, pero los trabajadores debiesen cumplir con el 100% de los principios básicos de ética.

- **Responsable:** Subgerente PPS2-1

#### **A7: Mantener un ambiente laboral ameno y acorde a la cultura de la empresa**

- **Indicador:** Encuesta de Opinión de Colaboradores (EOC)

La EOC es una encuesta transversal que se realiza a los empleados o colaboradores de la compañía de forma anual, y en la que se evalúan distintos aspectos de la compañía, una de sus secciones indaga en el compromiso del trabajador con la compañía, con su cultura y sus valores, otra consulta sobre el cumplimiento de los objetivos del empleado y si han estado alineados con sus labores durante el año, y también se evalúa el desempeño de la jefatura determinando si ha contribuido al buen ambiente laboral, si esta comprometida con los objetivos y si persigue los valores y cultura de la compañía. Esta serie de factores se traduce en un porcentaje que representa el porcentaje de compromiso del equipo con respecto a su trabajo, lo que busca medir de forma cualitativa los distintos aspectos de un trabajador, más allá de sus objetivos cuantitativos.

- **Meta:** Obtener una evaluación entre 65% y 95% se considera favorable, por lo que será la meta inicial para el año 2019 dados los cambios significativos de personal que ha habido en el último año, trabajadores que deberán adecuarse a la cultura de la compañía. Para el año 2020 se plantea aumentar la evaluación del 2019 en un 5%.

- **Responsable:** Subgerente PPS2-1

## 8.5.2. Iniciativas estratégicas

Parte importante del proyecto de Balanced Scorecard es, una vez realizado el cuadro de mando con sus respectivos indicadores, establecer las actividades claves que posibilitarán la medición de los indicadores planteados y la obtención finalmente de los objetivos estratégicos, para que de esta forma se instaure el BSC como la piedra angular para la gestión.

Cabe mencionar que no es necesario que cada objetivo estratégico posea una iniciativa en particular, ya que existe la posibilidad de que cada una de éstas abarque más de un objetivo, adicionalmente, parte de los indicadores son KPIs que ya se encuentran incorporados dentro de la compañía pero que no se les ha dado especial énfasis o se derivan a partir de herramientas ya existentes, como lo es el caso de la Evaluación de Desempeño y la Encuesta de Opinión de Colaboradores, por lo que no se requiere de iniciativas que posibiliten su medición, y su costo de implementación sólo significa una inversión de tiempo.

Para la incorporación de tecnologías existentes a las labores que realiza la división, incluidas aquellas que aportan a la creación de reportes genéricos, es necesario capacitar a los trabajadores sobre su uso y funciones, y para ello se plantea realizar cursos de capacitación en las herramientas pertinentes. Esto se puede lograr dado que la división Central Team del área de Logística y Supply Chain realiza regularmente capacitaciones en herramientas tecnológicas, por lo que esta medida no requiere de un presupuesto de implementación. Desde el punto de vista técnico, incorporar las nuevas herramientas a los computadores de la división no requerirán una inversión en compra de licencias y software dado que la empresa ya cuenta con ellas, así que sólo se necesita la instalación por parte del personal del área de Soporte. Dependiendo de la herramienta que se quiere incorporar, la capacitación puede durar semanas o meses, por lo que significa una meta de corto o a mediano plazo para esta iniciativa; por su parte, la incorporación de la tecnología en los equipos no reviste mayor complejidad por lo que puede realizarse en un rango de días a semanas, significando una medida a corto plazo. El responsable de gestionar esta iniciativa corresponde al subgerente de la división.

La automatización de reportes genéricos en base a herramientas como Macros de Excel y Query, requiere la creación de archivos y la escritura de códigos que permitan la recolección y despliegue automático de información, para ello los integrantes deben considerar los reportes relevantes y los que toman mayor tiempo de elaboración inicialmente, y luego expandir la automatización al total de reportes. El tiempo de implementación de la automatización tiene un plazo de entre una semana hasta un mes, dependiendo de la complejidad de su elaboración, pero en el caso de que no se manejen las herramientas mencionadas anteriormente, a este tiempo debe sumarse el tiempo de aprendizaje e incorporación de tecnologías que existen en la empresa. El responsable de impulsar la creación por parte del equipo de estos reportes es el subgerente de la división.

El involucramiento de la división en la experiencia de compra del cliente viene de la mano de la visita regular a los supermercados de la compañía, y una forma de lograr que esto se cumpla es establecer un calendario mensual. Al no requerirse recursos más que la planificación, la instauración de esta iniciativa puede ser inmediata, generando una reunión al mes en la que se agenden las visitas que se llevaran a cabo en ese periodo, y registrando a las personas de la división que deben asistir. La gestión de esta iniciativa debe ser liderada por el subgerente de la división.

La tabla a continuación resume las iniciativas estratégicas asociadas al BSC:

Iniciativa	Objetivos involucrados	Tiempo de implementación	Responsable
<b>Capacitación en herramientas tecnológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fomentar el desarrollo y aprendizaje</li> <li>· Integrar tecnologías de apoyo</li> </ul>	Semanas a meses	Subgerente de PPS2-1
<b>Creación de archivos</b>	Aumentar automatización de procesos de análisis	Una semana a un mes	Subgerente de PPS2-1
<b>Calendario de reuniones</b>	Mejorar la experiencia de compra	Inmediata	Subgerente de PPS2-1

**Tabla 13. Iniciativas estratégicas<sup>52</sup>**

---

<sup>52</sup> Elaboración propia

## 8.6. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard permite alinear los objetivos y estrategia de la compañía con desempeño y resultados a través de un conjunto de mediciones traducidas en indicadores y metas. A continuación se define el siguiente tablero del BSC en base a los resultados obtenidos en las secciones anteriores del capítulo 8:

Perspectiva	Nº	Objetivo Estratégico	Indicador	Frecuencia	Meta
Financiera	F1	Tener un crecimiento rentable	Forecast accuracy	Anual	Aumentar 3% en 2019
			Sell thru	Mensual	Lista > 80% y campaña > 85%
	F2	Reducir costos	Merma	Mensual	1% pescados y 3% carnes en 2019
Clientes	C1	Mejorar la experiencia de compra	Visitar locales	Mensual	Dos veces al mes en 2019
	C2	Asegurar la disponibilidad de productos	Instock	Mensual	98% pescados, 97,5% congelados y 96% carnes
			Stock de seguridad	Mensual	100% en todos los locales
			DOH	Mensual	Entre 7 y 10 días
		UPI	Mensual	Cero productos	
Interna	N1	Asegurar el cumplimiento de proveedores	Fillrate	Mensual	Entre 79% y 93% según categoría
			OTIF	Mensual	OTIF > 75%
	N2	Aumentar automatización de procesos de análisis	Productos automatizados	Anual	100% automatizados
			Reportes genéricos	Anual	Principales indicadores en 2019
Crecimiento y aprendizaje	A1	Contar con personal calificado	Rotación de personal	Anual	Rotación < 20%
			Evaluación de desempeño	Anual	Desempeño sólido en 2019
	A2	Fomentar el desarrollo y aprendizaje	Capacitaciones y cursos	Anual	100% de participación y aprobación
			Desarrollo IDP	Trimestral	90% de progreso
	A3	Mantener el vínculo con el entorno	Participación en voluntariados	Anual	15% en 2019
	A4	Integrar tecnologías de apoyo	Adopción de tecnologías	Anual	Una herramienta en 2019
	A5	Mantener la diversidad de género	Dotación femenina	Anual	50% de dotación de mujeres
	A6	Cumplir con los estándares de ética de la compañía	Curso de seguridad corporativa y ética	Anual	100% de asistencia
Principios básicos			Anual	100% de cumplimiento	
A7	Mantener un ambiente laboral ameno y acorde a la cultura de la empresa	Encuesta de Opinión de Colaboradores (EOC)	Anual	Entre 65% y 95% en 2019	

Tabla 14. Balanced Scorecard de la división PPS2-1<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Elaboración propia

## Capítulo 9: Plan de Implementación

Para que la herramienta generada signifique un aporte para la compañía ésta debe ser ejecutada de forma correcta. En el presente capítulo se propone un plan de implementación que contempla instancias y herramientas para la generación de reportes, y propuestas de procedimiento para poder hacer seguimiento y análisis de los resultados obtenidos en el tiempo de forma adecuada.

### 9.1. Plan de control de gestión

Dentro del plan de control de gestión es clave identificar los roles y responsabilidades del equipo encargado del Balanced Scorecard para que la ejecución de la herramienta sea hecha de forma correcta.<sup>54</sup> Dichos roles y responsabilidades se detallan a continuación:

Rol	Miembro/Cargo	Designado	Responsabilidad
<b>Sponsor Ejecutivo</b>	Encargada del proyecto	Macarena Torres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume la propiedad de la implementación del BSC</li> <li>• Proporciona información de fondo al equipo sobre estrategia y metodología</li> <li>• Mantiene la comunicación con subgerencia</li> </ul>
<b>“Campeón” del Balanced Scorecard</b>	Encargada de la división	Subgerente de la división	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina reuniones; planea, realiza seguimiento e informa los resultados del equipo</li> <li>• Proporciona liderazgo de pensamiento sobre la metodología del Cuadro de Mando Integral al equipo</li> <li>• Asegura que todo el material de referencia relevante esté disponible para el equipo</li> <li>• Facilita el desarrollo de un equipo efectivo a través del coaching y el apoyo</li> </ul>
<b>Equipo de trabajo</b>	Miembros del equipo	Integrantes de la división	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar conocimiento experto de la unidad de negocio u operaciones funcionales</li> <li>• Informar e influir en sus respectivos altos directivos</li> <li>• Actuar como embajadores de Balanced Scorecard dentro de la división</li> <li>• Actuar en el mejor interés de la empresa en su conjunto</li> </ul>

Tabla 15. Definición equipo de trabajo de la división<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Paul R. Niven. (2006). El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

El plan de control de gestión a aplicar consiste en un sistema de reuniones mensuales coordinadas y lideradas por la subgerente de la división, quien es responsable del Balanced Scorecard como se detalló en la tabla anterior y de los resultados obtenidos para cada indicador.

Previo a la realización de la reunión, los distintos integrantes de la división –el equipo de trabajo– deben recopilar la información relevante para la reunión, esto es realizar un análisis preliminar de los resultados de los indicadores que les compete, en búsqueda de inconsistencias o razones por las que el indicador observa dicho nivel de cumplimiento e incorporarlo a una presentación que expondrá de manera visual los resultados de cada indicador del Balanced Scorecard.

Durante la reunión, se debe realizar una revisión de los compromisos asumidos en las reuniones anteriores además de analizar en conjunto los resultados de los indicadores y su evolución en el tiempo, determinando así el plan de acción para mejorar aquellos que se encuentran bajo su meta. La importancia de esta etapa radica en gestionar el curso de acción de los distintos integrantes del equipo en pos de mejorar los procesos que posibilitan el cumplimiento de las metas asignadas para cada indicador.

Finalmente, luego de la reunión se debe revisar en detalle el rendimiento de los indicadores y se debe llevar a cabo un seguimiento de estos, en especial a aquellos que se encuentran bajo su meta, poniendo énfasis en los planes de acción determinados para su mejora.

Para el registro y seguimiento de los datos asociados al cuadro de mando que son analizados en las reuniones, se propone utilizar el sistema estándar de registro de información con la que se trabaja dentro de la compañía, que corresponde a planillas de Excel que contengan un reporte del desempeño de los indicadores con información traída de la base de datos a través de la herramienta Cubo y Tablas Dinámicas de Excel, la que permite una recolección intuitiva y rápida de datos específicos, teniendo que modificarse en este caso sólo el rango de fechas a analizar.

La elección de la herramienta se basó en la utilización de métricas de elección de software del Balanced Scorecard<sup>56</sup>, siendo considerado el tiempo de implementación en cuanto al criterio de “configuración del software”, que será de corta duración dada la baja complejidad de Excel, y también la interfaz para el usuario que ya es familiar para los trabajadores de la división. En el criterio de “reporte y análisis”, cualquier solución de software que se considere debe contener herramientas robustas y flexibles de informes y análisis, en este punto las opciones de flexibilidad de reporte son fundamental si se quiere analizar ciertos indicadores en horizontes de tiempo diferentes, opción que es factible gracias a la extracción de data con

---

<sup>55</sup> Elaboración propia

<sup>56</sup> Paul R. Niven. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step*. Hoboko, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

la herramienta Cubo, bajo esta misma línea es que la consolidación automática debe estar presente, permitiendo flexibilidad al presentar los datos en distintos formatos como suma, promedio o rango de fecha. Dentro del criterio de “consideraciones técnicas”, la dimensión de hardware y software debe considerar la compatibilidad de la herramienta escogida con las utilizadas dentro de la empresa y la integración con los sistemas existentes, lo que se cumple dado que es la misma que utilizan actualmente. Con respecto al criterio de “mantención y seguridad”, se consideró la facilidad para alterar la vista o funcionamiento sin necesidad de tener conocimiento técnico avanzado, lo que se cumple dada la simplicidad de la interfaz y la familiaridad que tienen los analistas con respecto a las herramientas de Excel.

## **9.2. Plan de implementación**

El plan de implementación del sistema de control de gestión considera el involucramiento, compromiso y apoyo activo de todos los miembros de la división puesto que los indicadores deben ser medidos por cada uno de los integrantes y son ellos mismos los encargados de alimentar de información los reportes asociados al Balanced Scorecard.

En una primera etapa, se plantea la instalación del sistema de control de gestión en un plazo de una semana, estableciendo la estructura propicia para el archivo que contendrá y desplegará los datos a analizar en las reuniones, y la creación de una carpeta compartida en que todos los integrantes de la división tengan acceso a los archivos asociados a los indicadores. Dentro de la estructura, se realizarán adaptaciones de acuerdo a las metas y objetivos asignados para cada indicador, y se capacitará al equipo en torno a la utilización y edición de la herramienta. Adicionalmente deberá darse inicio a las iniciativas estratégicas propuestas en el capítulo 8.5.2. — en los plazos ya estipulados para su desarrollo — ya que estas actividades harán posible la medición de parte de los indicadores planteados.

Posterior a la etapa de instalación se da paso a la etapa de reuniones mensuales de análisis del Balanced Scorecard, la que consta de tres fases, la carga de datos previo a la reunión, el desarrollo de la reunión en que se analizan los datos cargados, y finalmente la revisión de los resultados obtenidos en la reunión. (Para mayor detalle ver capítulo 9.1.).

El Cuadro de Mando Integral está diseñado para ser una herramienta flexible y dinámica que se ajusta fácilmente a los cambios que se producen en la organización<sup>57</sup>, bajo esta premisa, la última etapa consiste en la evaluación de la herramienta en un plazo de un año, realizando ajustes de la estrategia y objetivos estratégicos planteados en un principio en caso de que la compañía tome un rumbo con un foco distinto. Adicionalmente se reevaluarán los indicadores, sus metas y sus planes de acción apuntando a la mejora continua del rendimiento de la división. En esta etapa es fundamental establecer los parámetros en que

---

<sup>57</sup> Paul R. Niven. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step*. Hoboko, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

un cambio puede permitirse, esto porque los objetivos son especialmente vulnerables ya que muchas organizaciones carecen de una competencia sólida para establecer objetivos y los intentos iniciales son demasiado difíciles de lograr o demasiado fáciles. Los cambios deben permitirse solo en casos claros de un objetivo, medida o objetivo mal orientado, donde quizás el cálculo de una medida esté conduciendo a una toma de decisiones disfuncional o la dificultad percibida del objetivo sea desmotivar a los empleados. En estas situaciones, un cambio puede estar justificado.

La incorporación de nuevos indicadores tendrá un tiempo de implementación de 6 meses dado que su medición requerirá de acciones asociadas al registro de data, y su análisis requerirá de un historial que logre sentar precedente acerca de su comportamiento. Es probable que al menos algunos de los datos a utilizar no provengan directamente de las bases de datos, por lo que dichos datos deberán recopilarse e ingresarse al sistema de reportes. Los responsables de proporcionar datos deben conocer los plazos asociados con los reportes y la importancia de un envío de datos oportuno y preciso, por lo que mantenerlos alerta con los plazos establecidos es clave. Por su parte, aquellos indicadores que ya se encuentran operativos con anterioridad por parte de la empresa no requerirán de un plazo de implementación.

Cabe destacar que la implementación contempla un periodo de marcha blanca y seguimiento pues el desarrollo de este tipo de herramientas se realiza sobre la base de un proceso de mejora continua, adaptando el Balanced Scorecard a los cambios en las necesidades de información.

## Capítulo 10: Conclusiones y recomendaciones

### 10.1. Conclusiones

En el presente trabajo se ha diseñado un Sistema de Control de Gestión mediante la metodología de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la división de perecederos del área de Logística y Supply Chain de la empresa Walmart, encargada del reabastecimiento de carnes, pescados y congelados, esto con el objetivo de alinear las labores que lleva a cabo la división con la estrategia de la compañía, y mejorar los resultados asociados al reabastecimiento.

De forma general, el trabajo desarrollado no puede extrapolarse a otras áreas de la compañía dado que la realidad de las operaciones es distinta a la de la división estudiada, pero sí es aplicable si se realizan las modificaciones pertinentes a la división PPS2-2, ya que se manejan productos perecederos con características equiparables, como frutas y verduras.

El objetivo general de esta memoria es “Bajar el plan estratégico de la compañía desde un nivel corporativo a la división de perecederos del área de Logística y Supply Chain para lograr un mejoramiento continuo de la gestión de la división a través de herramientas de gestión integral”, el que se considera satisfecho en cuanto se logra el desarrollo de las actividades relacionadas a los objetivos específicos planteados, sustentadas en un marco conceptual que da un lineamiento claro de la estrategia de la compañía y como ésta se relaciona con las tareas que desempeña la división.

Del mismo modo, se alcanzó el objetivo específico planteado inicialmente, donde se analizó la declaración estratégica de la compañía y sus distintos componentes como misión, visión y valores, obteniendo de esta forma las directrices estratégicas por las cuales se formula y valida la estrategia a nivel de división. Esta formulación de la estrategia da una visión clara que permite que cada trabajador alinee sus funciones hacia un objetivo en común. Las componentes de la estrategia al interior de la compañía por su parte, se encuentran bien definidas, abarcando desde pilares estratégicos enlazados con los valores y la misión de la empresa hasta compromisos estratégicos definidos para lograr los objetivos corporativos. Esta estrategia está centrada en el cliente, asegurándole precios bajos, los que se logra a través de una buena gestión operativa que permita aprovechar de buena forma los recursos para que el valor generado sea traspasado al cliente.

Luego se desarrolló el segundo objetivo específico asociado al análisis de la división, definiendo sus principales procesos, fortalezas y debilidades como equipo, y su relación con las otras áreas y el entorno, identificando oportunidades y amenazas. Esto otorga un primer

acercamiento a los objetivos en los que debiese centrarse la división, los que tienen mayor relación con el reabastecimiento y con su vinculación con los actores involucrados en sus procesos.

Los factores anteriormente descritos colaboraron en la definición de la posición estratégica de la división de perecederos en torno a la estrategia corporativa, determinándose una misión y visión más específicas que guardan mayor relación con las funciones que desempeñan pero que igualmente se alinean con las de la empresa, y focos estratégicos que constituyen un aporte significativo ya que orientan a PPS2-1 al cumplimiento de su misión. La estrategia difiere con la de la compañía dado que esta última no considera la relación estrecha con ciertos actores como los proveedores y los locales de la empresa, ni se enfoca en la principal función de la división que es el reabastecimiento.

En línea con el cumplimiento de la misión de la división, la estrategia de la compañía en conjunto con los procesos de la división y su análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, contribuyeron a definir la primera etapa del proyecto de Balanced Scorecard que corresponden a los objetivos estratégicos, los que se enfocaron en los procesos operativos de la división y donde se potenciaron aquellos objetivos que tuviesen relación con mantener un capital humano competente.

Posteriormente, se plasmaron los objetivos en un mapa estratégico que permite una visualización clara de la segmentación en perspectivas y de los enlaces causa-efecto entre los distintos objetivos. Para el logro de estos objetivos, es necesario definir indicadores que hagan de la estrategia algo medible y metas que ayuden a la división a obrar en torno a un propósito, resumidas en un tablero o Cuadro de Mando Integral que queda a disposición del personal para la persecución de la estrategia.

El mayor desafío identificado se encuentra en la implementación de nuevas tecnologías ya que las personas tienden a ser aversas al cambio y medidas como esta requieren de trabajo intenso en el entendimiento de las herramientas y en la aplicación de ellas a los quehaceres cotidianos.

Se concluye finalmente que el diseño de un sistema de control de gestión, basado en la metodología del Balanced Scorecard, para una división perteneciente a un área de mayor tamaño, constituye una herramienta útil ante la necesidad de definir un plan estratégico más específico pero que actúe en concordancia con la estrategia de la compañía. La interrelación que se logra establecer entre las distintas perspectivas definidas permite crear una configuración de objetivos e indicadores que logre dilucidar la existencia de falencias, y donde se pueden desarrollar mejoras hacia la búsqueda de mejores resultados financieros.

## 10.2. Recomendaciones

En base al análisis organizacional de la división, se recomienda poner énfasis en la retención de talentos dado que el desarrollo profesional que se puede dar dentro de un cargo otorga conocimiento y experiencia, y al interior de una división en donde la sensibilidad de los productos cobra gran relevancia, contar con trabajadores experimentados aporta a los resultados finales y a lograr una gestión más precisa en la estimación de demanda y en el reabastecimiento de la mercadería.

El desarrollo de herramientas tecnológicas de apoyo también significan un factor que no solo vuelve los análisis más precisos, sino que también agiliza el procesamiento de gran cantidad de datos, esto último permite generar patrones que a simple vista un analista no puede determinar, por lo que significaría un gran avance en la gestión si se incorporaran como parte de las herramientas de análisis.

Otra recomendación va ligada a la revisión permanente de la herramienta de control de gestión diseñada, ya que una vez iniciada su implementación, algunos de los objetivos estratégicos perderán relevancia mientras que otros la ganarán, por lo que es esencial que se realicen adaptaciones de esta herramienta para que a medida que cambie la estrategia en ciertos enfoques, cambien los indicadores, metas e iniciativas, como se indicó en el plan de implementación.

## Capítulo 11: Bibliografía

- Robert S. Kaplan y David P. Norton. 1996. El Cuadro de Mando Integral. 3ª Edición. Harvard Business School Press. Editorial Gestión 2000. 350p.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. 2004. Mapas Estratégicos, Harvard Business School Press. Editorial Gestión 2000. 504p.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. 2005. El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño, Harvard Business Review.
- Antonio Kovacevic y Alvaro Reynoso. 2010. El Diamante de la Excelencia, Cengage Learning.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. 2012. The Execution Premium, Harvard Business School Press, Ediciones Deusto. 392p.
- Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. 1996. Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Dolmen Ediciones. 440p.
- Amado Salgueiro Anabitarte. 2001. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Ediciones Díaz de Santos. 112p.
- Paul R. Niven. 2006. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. 2ª Edición. John Wiley & Sons, Inc. 318p.
- Budnik B., S. 2014. Diseño de Despliegues Operacionales para la Implementación del Plan Estratégico en una Empresa de Productos de Papel. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, 239p.
- Jerko Juretic. 2018. Apuntes de Tópicos Avanzados en Estrategia. Santiago, Universidad de Chile.
- Fred R. David. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. Francis Marion University: Pearson.

## Capítulo 12: Anexos

### 12.1. Anexo I: Estrategia multiformato de Walmart



Ilustración 21. Estrategia multiformato de Walmart<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Gerencia de Asuntos Corporativos Walmart Chile. (2016). Reporte de Responsabilidad Corporativa. Walmart, 121.

## 12.2. Anexo II: Walmart Chile en una mirada

### WALMART CHILE EN UNA MIRADA



Ilustración 22. Walmart Chile en una mirada<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Gerencia de Asuntos Corporativos Walmart Chile. (2016). Reporte de Responsabilidad Corporativa. Walmart, 121.

**12.3. Anexo III:** Pilares estratégicos enlazados con los valores de la compañía y su misión



**Ilustración 23. Pilares estratégicos de Walmart<sup>60</sup>**

<sup>60</sup> Gerencia de Asuntos Corporativos Walmart Chile. (2016). Reporte de Responsabilidad Corporativa. Walmart, 121.

## 12.4. Anexo IV: Plan de desarrollo de carrera

Principios Básicos
1. Los Colaboradores son dueños de su propia Carrera.
2. El Desarrollo de carrera es el resultado de una alianza entre los Colaboradores, sus Guías y la Compañía.
3. El desarrollo de Carrera es un viaje personal impulsado por: los propios intereses, valores y aspiraciones de los Colaboradores; y es fortalecido con una actitud de apertura a los desafíos y nuevas experiencias.
4. Los Colaboradores son motivados a desempeñar con excelencia su actual trabajo, apalancar sus fortalezas y desarrollar capacidades para futuros desafíos alineados a las necesidades del Negocio.
5. Los líderes entregan feedback, guía profesional, recursos y patrocinio alineados con las necesidades del Negocio.
6. Todas las herramientas y recursos del Desarrollo de Carrera proporcionados por Walmart serán accesibles, auto-dirigidas, simples y alineadas con EDLC. (Todos los días costos bajos).

Tabla 16. Principios básicos del Plan de Desarrollo de Carrera<sup>61</sup>

Perfil del Éxito de Carrera
<b>1. Descúbrete a ti mismo</b> — conoce tus motivaciones, intereses, fortalezas, desarrolla tus brechas — pide a otros que te den feedback.
<b>2. Conoce tu organización</b> — conoce la estrategia de Walmart, sus clientes, prioridades del Negocio y los desafíos.
<b>3. Define tu futuro</b> — conoce lo que quieres ser, fija metas para mantenerte focalizado.
<b>4. Involucra a otros</b> — establece relaciones basadas en valores, construye redes en la organización — encuentra un mentor.
<b>5. Busca el cambio</b> — adáptate e innova en este mundo complejo y cambiante.
<b>6. Aprende activamente</b> — sé curioso, busca diversas perspectivas y genera oportunidades donde aplicar el aprendizaje.
<b>7. Haz que pase</b> — hazte cargo de tu desarrollo a través del Plan de Desarrollo de Carrera

Tabla 17. Perfil del éxito de carrera<sup>62</sup>

<sup>61</sup> Información interna de la empresa

<sup>62</sup> Información interna de la empresa